

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení systému odměňování v energetické společnosti

Evaluation of The Remuneration System in an Energy Company

Student:

Michaela Tomanová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2020

Zadání bakalářské práce

Student: **Michaela Tomanová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení systému odměňování v energetické společnosti**
Evaluation of the Remuneration System in an Energy Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
3. Metodická část
4. Charakteristika vybrané společnosti
5. Analýza systému odměňování ve vybrané společnosti
6. Shrnutí a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020




doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry


doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 28.5.2020

Michaela Polmanová

jméno a příjmení studenta

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Teoretická východiska odměňování zaměstnanců.....	8
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	8
2.1.1	Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.2	Outsourcing v oblasti řízení lidských zdrojů	11
2.2	Hodnocení pracovního výkonu jako podklad pro odměňování	12
2.3	Odměňování	13
2.3.1	Systém odměňování	14
2.3.2	Faktory, které ovlivňují výši odměn	15
2.3.3	Celková odměna	16
2.3.4	Výhody celkové odměny	17
2.4	Mzda, plat a odměna z dohod	17
2.5	Mzdový systém	18
2.5.1	Tarifní soustava.....	19
2.5.2	Mzdové formy.....	19
2.5.3	Základní formy mzdy.....	19
2.5.4	Doplňkové formy mzdy	21
2.5.5	Příplatky ke mzdě	22
2.6	Minimální mzda	22
2.7	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	23
2.8	Zaměstnanecké výhody	23
2.9	Motivace.....	25
2.9.1	Pracovní motivace.....	26
2.9.2	Faktory pracovní motivace	26
2.9.3	Základní nástroje pracovní motivace	27
3	Metodická část	28
3.1	Dotazníkové šetření.....	28
3.1.1	Způsoby dotazování	28
3.1.2	Základní typy otázek.....	29
3.1.3	Tvorba dotazníků	30
4	Charakteristika vybrané společnosti	31
4.1	Základní údaje	31
4.2	Představení společnosti	31
4.2.1	Orgány společnosti	32
4.2.2	Ředitelství	33

4.2.3	Regiony	34
4.3	Strategie.....	35
4.4	Hlavní hodnoty společnosti.....	36
4.5	Etický kodex.....	37
4.6	Ochrana životního prostředí.....	37
4.7	Nadační fondy a sponzorství.....	38
4.8	Lidské zdroje	39
4.8.1	Základní principy v oblasti lidských zdrojů	41
4.8.2	Vzdělávání zaměstnanců a kariérní růst	42
4.8.3	Hodnocení pracovního výkonu	43
5	Analýza systému odměňování ve vybrané společnosti.....	44
5.1	Systém odměňování	44
5.1.1	Základní formy mzdy.....	44
5.1.2	Disponibilní mzdové prostředky.....	45
5.1.3	Mzdové příplatky a ostatní složky mzdy	46
5.1.4	Zaměstnanecké výhody.....	48
5.2	Zjišťování spokojenosti zaměstnanců firmou	50
5.3	Vlastní dotazníkové šetření	51
5.3.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek	51
6	Shrnutí a doporučení.....	64
7	Závěr.....	68
	Seznam použité literatury	69
	Seznam zkratk	72
	Prohlášení o využití bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Odměňování je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Každý podnik potřebuje zaměstnance, a to nejlépe takové, kteří jsou schopni vykonávat svou práci efektivně. Bez odměňování by ale zaměstnanci, zvláště zaměstnanci schopní, pravděpodobně nepracovali. Kvalitně vytvořený odměňovací systém je jeden z hlavních faktorů, který napomáhá společnosti udržet si stávající zaměstnance a získávat nové. Proto je třeba odměňování věnovat patřičnou pozornost a vytvořit pro zaměstnance zajímavý a motivující systém odměňování.

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších oblastí vedení podniku, protože zahrnuje veškerou práci s lidmi, a to včetně odměňování. Začátek teoretické části této práce je proto věnován řízení lidských zdrojů. Následuje pár poznatků k motivaci, a to proto, že odměňování je často považováno za jeden z nejdůležitějších motivačních nástrojů. Dostáváme se k nejdůležitější části, kterou je odměňování. Zde jsou popsány základní definice odměňování, systém odměňování a koncepce celkové odměny. Dále je vysvětlen rozdíl mezi mzdou, platem a odměnou z dohod, a také jsou rozvedeny jednotlivé složky mzdového systému. Následuje hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, což často bývá významným podkladem pro odměňování. Konec kapitoly je soustředěn na zaměstnanecké benefity. Informace k teoretické části práce jsou čerpány z literatury odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů.

Pátá kapitola je zaměřena na popis metody dotazování, která je uplatněna v praktické části práce.

Hlavním cílem této práce je zhodnotit systém odměňování ve firmě Veolia Energie ČR a.s. a navrhnout doporučení, která by mohla být pro firmu přínosem. V části čtvrté a páté je charakterizována vybraná společnost a popsán stávající systém odměňování. Na základně získaných informací o společnosti byl vytvořen dotazník, zaměřený na spokojenost zaměstnanců s odměňovacím systémem. Vyhodnocení jednotlivých otázek je taktéž součástí páté kapitoly. V šesté kapitole jsou navržena doporučení, která by mohla vylepšit systém odměňování ve firmě Veolia Energie ČR a.s. a odstranit jeho nedostatky. Informace k praktické části jsou čerpány z webových stránek a výročních zpráv firmy, interních dokumentů a kolektivní smlouvy.

2 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

Hlavní náplní této kapitoly je zejména popis a definice pojmů, týkajících se odměňování zaměstnanců, systému odměňování, forem odměňování, koncepce celkové odměny a zaměstnaneckých výhod. Začátek je věnován oblasti řízení lidských zdrojů, vymezení oblastí, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá a také možnost přenechání některých činností na externí subjekty (outsourcing). Problematika odměňování je úzce spojena s motivací, proto je popsána i tato oblast. Dále je v kapitole rozebíráno hodnocení zaměstnanců, které bývá často podkladem pro některé formy odměňování.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je současný koncept personální práce, která se začala prosazovat v osmdesátých až devadesátých letech 20. století. Tato oblast zabezpečuje v podniku veškeré činnosti, které se týkají zaměstnanců, od jejich přijetí až po odchod. (Šikýř, 2016)

Armstrong a Taylor (2015, s. 45) uvádí, že řízení lidských zdrojů „zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance, poskytování služeb zaměstnancům“.

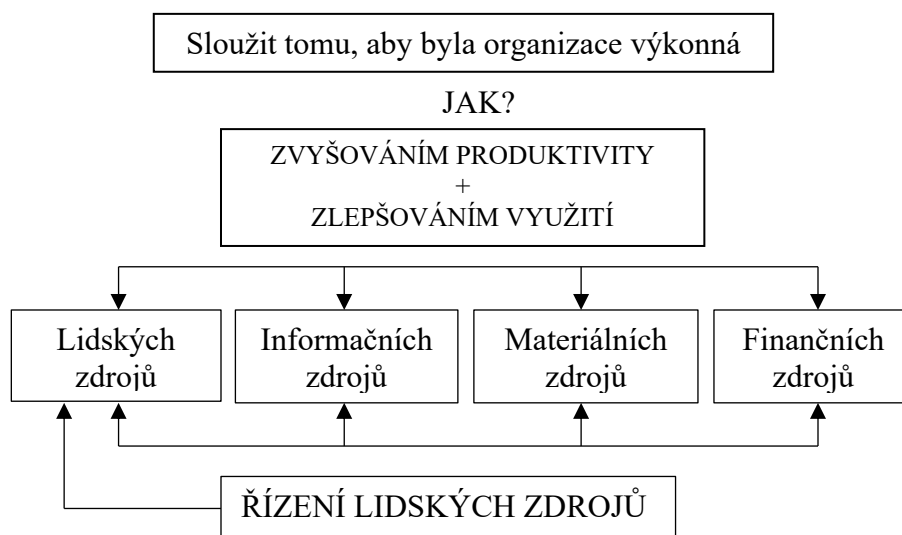
Mužík a Krpálek (2017, s. 35) upozorňují na občasné zaměňování pojmů lidské zdroje a lidský kapitál. Zdůrazňují, že „lidé jako takoví jsou lidskými zdroji, ale jejich vlastnosti, schopnosti a dovednosti bychom spíše označili pojmem lidský kapitál“. Lidský kapitál má „podobu vnitřní vybavenosti člověka, která je symbolizována nejen dosaženým vzděláním, ale také profesními zkušenostmi i potenciálem pro další rozvoj a sebezdokonalování“.

Lidské zdroje jsou velice důležité zvláště v současné ekonomice. Vojtovič (2011) zdůrazňuje významnost intelektu u lidí. Vysvětluje, že dochází ke změně priorit a do popředí se dostávají vědomosti a poznatky, namísto sebedokonalejších strojů. Proto je třeba klást velký důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

2.1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je dosahovat neustálého zlepšování výkonnosti organizace prostřednictvím zaměstnanců. Na obrázku 2.1 je znázorněno, jak dosáhnou toho, aby byla organizace výkonná. Koubek (2015) vidí spěch ve zvyšování produktivity a zlepšování využití lidských, informačních, materiálních a finančních zdrojů. Horváthová a kol. (2013, s. 125) doplňují, že „materiální a finanční zdroje jsou zdroji neživými, musí tu být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu“. Ukazují na to, že hlavní roli při zvyšování výkonnosti mají právě lidské zdroje, protože prostřednictvím nich je možné využívat a rozvíjet ostatní zdroje.

Obrázek 2.1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015, s. 17 (vlastní zpracování)

Právě zlepšování výkonnosti organizace je cestou k dosahování stanovených cílů. Důležité je informovat zaměstnance o všech stanovených cílech společnosti, aby věděli, na co se při své práci zaměřit. (Mužík a Krpálek, 2017) Nelze se ale soustředit pouze na potřeby organizace. Měly by se brát v úvahu i potřeby zaměstnanců a snažit se je uspokojovat. Zaměstnavatelé by také měli dbát na vztahy se zaměstnanci založené na důvěře a otevřenosti. (Armstrong a Taylor, 2015)

Koubek (2015) zmiňuje další úkoly, na které je třeba se v oblasti řízení lidských zdrojů zaměřit:

1. Správně rozmístit pracovníky a zajistit, aby jejich schopnosti odpovídaly pracovnímu místu a aby byli schopni pružně reagovat na měnící se požadavky pracovního místa.

2. Optimálně využívat pracovní síly (především fondu pracovní doby a pracovních schopností).
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, např. jde o rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj kariéry, příznivé pracovní i životní podmínky a celkové zlepšení kvality pracovního života.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré pověsti organizace.

Koubek (2015) ve své knize také uvádí, že existuje i jiný pohled na specifikaci úkolů v oblasti lidských zdrojů. Podle něj se stále častěji objevují názory, že by se mělo řízení lidských zdrojů zaměřit na jinak definované hlavní úkoly s jinak stanoveným pořadím a jinými prioritami. Jsou to především:

1. zlepšení kvality pracovního života,
2. zvýšení produktivity,
3. zvýšení spokojenosti pracovníků,
4. zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,
5. zvýšení připravenosti na změny. (Koubek, 2015)

Horváthová a kol. (2013) poukazují na to, že v zájmu plnění zmíněných úkolů je prováděna řada personálních činností. Jsou to činnosti, které jsou pro úspěšné řízení lidských zdrojů nezbytné. Jde zejména o:

- analýzu pracovních míst (definovat pracovní úkoly a podle toho určit, jaká pracovní místa jsou potřeba),
- plánování potřeby zaměstnanců na jednotlivé pracovní místa,
- výběr a přijímání zaměstnanců (zejména zveřejňování informací o volných místech, přijímací řízení uchazečů, výběr a přijetí do zaměstnání),
- hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců (zařazení na konkrétní místo, povýšení, převádění na jinou pozici)
- propouštění zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,

- péče o zaměstnance (např. vhodné pracovní prostředí, organizace pracovní doby, ochrana zdraví pracovníků při práci, sociální služby),
- péče o pracovní vztahy (jednání mezi vedením a odbory, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, řízení stížností, řešení konfliktů a komunikace ve firmě),
- činnosti spojené s personálním informačním systémem (zjišťování, uchovávání a analýzu dat týkajících se zaměstnanců, jejich práce, pracovních míst a mezd, získávání informací ohledně fungování zaměstnanců, poskytování informací příslušným subjektům).

2.1.2 Outsourcing v oblasti řízení lidských zdrojů

Mužík a Krpálek (2017, s. 157) zmiňují možnost outsourcingu v oblasti řízení lidských zdrojů. „*Outsourcing je anglický termín překládaný většinou jako využívání externích pracovníků v činnosti podniku, organizace či instituce.*“ Vedle řízení lidských zdrojů může být outsourcingu využíváno také ve spoustě dalších činnostech, které podnik vykonává.

Významnou výhodou je, že vedlejší činnosti mohou být předány externímu subjektu a podnik se může absolutně věnovat své hlavní činnosti. Podnik, který vše dělá interně, často musí vynakládat velké náklady na výzkum, vývoj, marketing atd. Protože náklady, za které by byly činnosti provozovány interně, jsou často vyšší než při zaplacení externímu subjektu, výhoda může být také v úspoře nákladů. (Mužík a Krpálek, 2017)

Existují ale i nevýhody. Macurová (2018) popisuje možné vytvoření závislosti na dodavateli, riziko úniku dat, či ztráta důvěry u zákazníka a možný vznik nových transakčních nákladů (např. na sjednání smluv, hodnocení, kontrolu a evidenci dodavatelů a řešení sporů).

Činnosti, u kterých je outsourcingu nejvíce využíváno, jsou:

- získávání zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- hodnocení zaměstnanců,
- poskytování zaměstnaneckých výhod,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- sociální programy péče o zaměstnance,
- právní poradenství,

- zpracovávání mezd a daní,
- správa personálně informačních systémů. (Šikýř, 2016)

2.2 Hodnocení pracovního výkonu jako podklad pro odměňování

Hodnocení je důležitým nástrojem řízení pracovního výkonu. Šikýř (2016, s. 118) popisuje, že řízení pracovního výkonu je „*systematická činnost manažerů, která směřuje k uskutečnění strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu*“.

Koubek (2015) objasňuje pojem „výkon“ v tomto spojení. Podle něj nejde jen o výsledky práce, tak jak je výkon obecně vnímán (např. množství, kvalita, rychlost). Jde také o pracovní a sociální chování i schopnosti a charakteristiky osobností, které mají vztah k vykonávané práci (např. iniciativa, vstřícnost, ochota, schopnost rozhodovat se a schopnost spolupracovat).

Pracovní výkon výrazně ovlivňuje výsledky a dosahování cílů organizace. Proto je velmi důležité, aby manažeři pravidelně kontrolovali a hodnotili pracovní výkon zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec odvádí svou práci jinak, často zaměstnavatelé volí formy odměny tak, aby ocenili skutečně odvedený výkon a spravedlivě zaměstnance podle toho odměnili. Takové odměňování musí být provedeno promyšleně a spravedlivě, aby zaměstnanci necítili pochybnosti a křivdu ze strany vedení. Výsledky, které jsou zjištěny hodnocením pracovního výkonu mohou být tedy často důležitým podkladem pro odměňování. (Šikýř, 2016)

Podstatou hodnocení je pravidelné poskytování zpětné vazby o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců. Zpětná vazba je zaměstnanci předávána ve formě hodnotících informací, ve kterých manažer seznamuje zaměstnance se skutečnou úrovní odvedeného výkonu. (Šikýř, 2016)

Koubek (2015) uvádí formální a neformální podoby hodnocení:

Neformální hodnocení nemá předepsanou strukturu. Mužík a Krpálek (2017) popisují, že jde o příležitostné hodnocení, které je součástí přirozené komunikace v podniku. Může probíhat jak mezi nadřízeným a podřízeným, tak mezi kolegy v průběhu vykonávání práce. Je ovlivňováno pocity, emocemi a náladou. Koubek (2015, s. 210) zmiňuje vhodnost „*neformálního hodnocení v podobě diskusí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění*“, které by mělo být zorganizováno několikrát ročně.

Formální hodnocení je provozováno pravidelně, přičemž si každý podnik sám stanoví, jak často je potřeba toto hodnocení provádět. Výstupem bývají dokumenty, které se zařazují do spisů jednotlivých zaměstnanců. Při nadprůměrném výkonu se z výsledků hodnocení rozhoduje o odměnách, případně povýšení. Hodnocení ale může být i podkladem pro změny, které povedou ke zlepšení (např. změny ve schopnostech, motivaci, pracovních podmínkách, dodatečného vzdělávání zaměstnance). Formální hodnocení bývá nejčastěji prováděno prostřednictvím hodnotícího rozhovoru.

Existují ale i pochybnosti. Armstrong a Taylor (2015) poukazují i na odvrácenou stranu odměňování podle výkonu. Ve své knize zmiňují, že nemusí mít pouze pozitivní vliv. Upozorňují, že odměna za výkon může motivovat odměněné, ale demotivovat ty, kteří ji nedostali. Také upozorňují na chyby, kterých se manažeři při odměňování podle výkonu dopouštějí. Vidí potíže především v obtížné měřitelnosti výkonu jednotlivých zaměstnanců. Také poukazují na to, že odměna slíbená zaměstnavatelem nemusí zaměstnancům stát za vynaložené úsilí a může být až příliš obtížně dosažitelná. Zaměstnanci se přestávají snažit, protože mají pocit, že na ni nemohou dosáhnout. Problémem je také to, že odměna je často poskytována dlouhou dobu po odvedení výkonu, proto není očividná přímá spojitost mezi výkonem a odměnou. Ne všechny zaměstnance stejnou měrou motivují peníze, a proto vyzdvihují význam nepeněžních odměn, které podněcují k vnitřní motivaci.

2.3 Odměňování

Odměňování je personální činnost, bez které by bylo fungování většiny podniků pravděpodobně nemožné. Zaměstnanci očekávají, že za svou odvedenou práci dostanou adekvátní odměnu. Šikýř (2016, s. 128) popisuje, že „*zaměstnanci získají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb*“. Hlavním úkolem je stanovení peněžních a nepeněžních odměn tak, aby byli získáváni noví zaměstnanci a ti stávající nepřecházeli ke konkurenci. Také je důležité, aby systém odměňování stimuloval zaměstnance k požadovanému výkonu a s jejich pomocí bylo dosahováno stanovených cílů podniku.

Odměňování zaměstnanců upravuje zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb. v aktuálním znění). Zákon říká, že „*mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků*“. Zákon také stanovuje, že „*za*

stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody“. (§109, §110, zákon č. 262/2006 Sb. v aktuálním znění) Tato zákonná úprava je pro spravedlivé odměňování velice důležitá, jelikož by měla předcházet diskriminaci a zvýhodňování jedinců na pracovišti.

Na odměňování se podílejí jak vedoucí pracovníci, tak personální útvar. Vedoucí pracovníci mají hlavní slovo při tvorbě systému odměňování a jsou odpovědní za dodržování pravidel. Při zjištění nedostatků by je měli co nejdříve odstranit. Personalisté se podílí na vytváření systému odměňování a na jeho zlepšování, dbají na dodržování zákonů, zajišťují spravedlnost systému ke všem zaměstnancům, archivují dokumenty týkající se odměňování a zajišťují toky informací jak uvnitř organizace, tak mezi organizací a ostatními institucemi (především státem). (Koubek, 2015)

2.3.1 Systém odměňování

Armstrong a Taylor (2015, s. 425) popisují systém odměňování jako *„soubor vzájemně souvisejících procesů a postupů, které jsou uplatňovány s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují“*. Hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny. Systém odměňování se odvíjí od stanovené strategie odměňování. *„Strategie odměňování vymezuje, co chce organizace v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat.“*

Sakslová a Šimková (2009, s. 101) velmi výstižně uvádí, že mezi hlavní problémy, se kterými by se mělo vedení podniku při tvorbě systému odměňování vypořádat, patří *„dosažení souladu mezi ekonomickými možnostmi organizace a požadavky zaměstnanců, zajištění motivační funkce odměn a zabezpečení konkurenceschopnosti odměn vzhledem k vnějšímu okolí“*.

Čopíková, Bláha a Horváthová (2014) ve své knize zdůrazňují, že je důležité, aby systém odměňování byl:

- motivační (měl by zaměstnance motivovat k co nejlepšímu výkonu),
- spravedlivý (zaměstnanec by neměl mít pocit, že za stejnou práci je placen jinak než jeho kolega),
- konkurenceschopný (odměny by měly být srovnatelné s ostatními podniky na trhu práce, aby bylo možné udržet stávající zaměstnance a přilákat nové),

- transparentní (transparentnost spočívá v jednoduchosti odměňování, musí být pochopen všemi zaměstnanci),
- v souladu s právními normami.

Také je velmi podstatné akceptování zavedeného systému zaměstnanci. *„Proto je důležité a vhodné, aby se zaměstnanci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování.“* (Čopíková, Bláha a Horváthová 2014, s. 113) Toto je možné např. zavedením pravidelných dotazníků spokojenosti.

Mužík a Krpálek (2017) vyzdvihují přizpůsobení systému odměňování stanoveným cílům organizace (může jít např. o cíl zvýšení efektivity práce, kvality výrobků, zvýšení podílu na trhu nebo třeba snížení nákladů). Je důležité, aby zaměstnance odměny motivovaly k plnění úkolů a tím pomáhaly dosahovat stanovených cílů. Armstrong a Taylor (2015, s. 428) k tomu dodávají, že je také velmi důležité *„rozlišovat a oceňovat hodnotu lidí a jejich přínos k dosahování cílů“*.

Při tvorbě systému odměňování by si mělo vedení podniku odpovědět na otázky, jako jsou:

- *„jaké možnosti odměňování z široké škály existujících využije,*
- *jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn,*
- *v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování,*
- *jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců.“* (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2014, s. 114)

2.3.2 Faktory, které ovlivňují výši odměn

Koubek (2015) uvádí, že existují vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují výši odměn.

Mezi vnitřní faktory patří:

1. náročnost úkolů a požadavků pracovního místa a jeho důležitost v organizaci,
2. úroveň výkonu daného pracovníka,
3. pracovní podmínky (může jít o negativní dopad na zdraví, bezpečnost, nadměrný stres atd.).

Vnější faktory zahrnují:

1. situaci na trhu práce (odměny se mění na základě nabídky a poptávky pracovních sil, také je třeba brát v úvahu výši a formy odměňování konkurenčních firem),
2. situaci a životní podmínky ve společnosti,
3. platné zákony, předpisy (stanovená minimální mzda, nejnižší úroveň zaručených mezd, povinné příplatky atd.),
4. výsledky kolektivního vyjednávání mezi zaměstnavateli a odbory.

2.3.3 Celková odměna

V současné době se lidé v pracovním životě stále více zaměřují vedle výše mezd i na další faktory, které se penězi vyčíslit nedají, a přesto velice ovlivňují celkovou pracovní spokojenost. Mužík a Krpálek (2017) zmiňují ve své knize velmi zajímavé šetření v této oblasti, které provedl německý personální poradce (Stein, 2013). Cílem bylo srovnání významu odměňování pro zaměstnance dříve a dnes. Z tohoto šetření vyplynulo, že v padesátých letech a začátkem šedesátých let byla práce v Německu vnímána především jako zdroj příjmů. Situace se ale začala měnit na konci osmdesátých let, kdy důležitost spokojenosti s prací začala být pro zaměstnance důležitější než výše mezd. Každý člověk je individuální a má jiné priority, proto se s výsledkem tohoto šetření samozřejmě nemůže ztotožňovat každý. Je ale zřejmé, že význam spokojenosti s prací a také některé sociální potřeby, které bývají prostřednictvím práce naplňovány, jsou v dnešní době mnohem důležitější, než tomu bylo kdysi.

Právě proto vznikla koncepce celkové odměny. Je to moderní pojetí odměňování, ve kterém jsou zvažovány všechny možnosti ocenění zaměstnanců. Je třeba se soustředit jak na **peněžní**, tak **nepeněžní** odměny.

Peněžní odměny zahrnují:

- základní mzdu či plat (formou např. časové, úkolové, podílové mzdy),
- doplňkové formy mzdy (nejčastěji dle výkonu či délky zaměstnávání),
- povinné příplatky (za práci ve ztížených podmínkách),
- zaměstnanecké výhody.

Nepeněžní odměny nejsou tak zřejmé jako odměny peněžní, ale přesto velice přispívají k celkové pracovní spokojenosti a pohodě zaměstnanců. Tyto odměny jsou spojeny s osobností pracovníka. Může jít o pochvalu či uznání za odvedenou práci, pocitu

užitečnosti, dosažené úspěchy, příležitosti k rozvoji schopností a dovedností, příznivé pracovní podmínky a prostředí, kariérní růst, dobré vztahy s kolegy i nadřízenými, možnost seberealizace, dobrý pocit z vykonané práce atd. (Armstrong a Taylor, 2015, Horváthová a Čopíková, 2014)

2.3.4 Výhody celkové odměny

Horváthová a Čopíková (2014) uvádějí, že při správném navržení celková odměna může podporovat strategické cíle a záměry organizace a má také velký vliv na získání a udržení si talentovaných zaměstnanců.

Náklady na odměňování představují pro organizace významnou nákladovou položku, která může velkým podílem ovlivňovat hospodářský výsledek. Udržování nízké úrovně nákladů na odměňování může pro firmu sice znamenat vylepšení hospodářského výsledku, zároveň je ale obtížnější přilákat, motivovat a udržet schopné zaměstnance. Organizace by se tedy měla snažit udržovat náklady na takové úrovni, aby to bylo vyhovující jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Jedním ze způsobů, jak udržet tyto náklady na akceptovatelné úrovni, je soustředit se více na levné nepeněžní odměny, které mají pro zaměstnance také značnou hodnotu. (Steward a Brown, 2011, cit. dle Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015)

2.4 Mzda, plat a odměna z dohod

Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb. v aktuálním znění) přesně popisuje rozdíl mezi mzdou, platem a odměnou z dohod.

Mzda a plat jsou vypláceny zaměstnancům, kteří vykonávají práci v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Způsob odměňování jak u mzdy, tak u platu je velice rozdílný, je proto potřeba rozlišovat tyto dva pojmy.

Odměna z dohody je vyplácena zaměstnancům, kteří pracují na základě dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce. (Šikýř, 2016)

Plat pobírají zaměstnanci, pracující ve veřejném sektoru (stát, územní samosprávné celky, státní fondy, příspěvkové organizace, školské právnické osoby a regionální radu regionu soudržnosti). (§109, zákon č. 262/2006 Sb.) Náklady na odměňování jsou zpravidla financovány z veřejných zdrojů.

Zákon výrazně zasahuje do výše a způsobu poskytování platů. Jak je řečeno v zákoníku práce, „*plat není možné určit jiným způsobem v jiném složení a jiné výši, než stanoví tento zákon a právní předpisy vydané k jeho provedení, nestanoví-li zvláštní zákon jinak*“. (§122, Zákon č. 262/2006 Sb.) Znamená to tedy, že zaměstnanci ani zaměstnavatelé ve veřejném sektoru prakticky nemohou platy ovlivnit.

Plat je zaměstnanci určen platovým výměrem (jednostranným písemným opatřením) v rámci vymezených právních předpisů. Plat tvoří platový tarif, který je určen platovou třídou, stupněm, do které je zaměstnanec zařazen a stupnicí platových tarifů. Do platové třídy je zaměstnanec zařazen podle nejnáročnější práce, která je po něm v rámci svého druhu práce požadována a platový stupeň podle délky praxe.

Dále jsou součástí platu statní příplatky a odměny upravené platovými předpisy. (Brůha a kol., 2020, Šubrt a kol., 2020)

Mzdou je dle zákoníku práce odměna, kterou poskytují všichni ostatní zaměstnavatelé. Obvykle má povahu peněžitého plnění, zákon ale umožňuje za určitých podmínek část mzdy vyplácet v naturální podobě (výrobky či služby). Je vyplácena zaměstnavateli v soukromém sektoru, pro které je typické, že jejich hlavní činnost většinou směřuje k dosažení zisku a nejsou financováni z veřejných zdrojů. Jsou ale i výjimky, u nichž je míra financování z veřejných rozpočtů vysoká, ale odměny zaměstnancům jsou také poskytovány ve formě mezd. Jsou to např. spolky, politické strany, zaměstnanci církevních, soukromých a vysokých škol. (Brůha a kol., 2020)

Mzda je upravena v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě (ujednáním mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem), případně je stanovena vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem (jednostranné opatření zaměstnavatele). (Brůha a kol., 2020)

2.5 Mzdový systém

Šikýř (2016, s. 128) ve své knize uvádí, že „*mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou*“. Brůha a kol. (2020) dodávají, že účelem mzdového systému je, aby byly mzdy co nejvíce odvíjeny od výsledků zaměstnanců a aby byly vynaložené prostředky maximálně efektivní z hlediska potřeb zaměstnavatele.

Tvoří jej tarifní soustava, příplatky ke mzdě a formy mzdy. Protože strukturu mzdového systému neupravuje žádný právní předpis, smí si ho vedení podniku sestavit dle vlastního uvážení. Může, ale nemusí využít tarifní mzdy, má možnost si vybrat nebo

zkombinovat formy základní mzdy (časová, úkolová, podílová atd.), a také může libovolně zavést doplňkové formy mzdy (např. prémie, odměny, bonusy). Existují ale příplatky, které poskytnout ze zákona musí (např. příplatek za práci v noci, ve ztíženém pracovním prostředí). (Šubrt a kol., 2020) Také je nutné respektovat předpisy o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy. (Šikýř, 2016)

2.5.1 Tarifní soustava

Tarifní soustava je tvořena sestupně seřazenými pracovními činnostmi, a to podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Jednotlivé činnosti, nebo skupiny činností, které jsou si podobné, se nazývají tarifní třídy nebo stupně. K jednotlivým stupňům jsou přiřazeny mzdové tarify, které oceňují hodnotu práce. Seřazené tarifní stupně s přiřazenými mzdovými tarify tvoří tzv. tarifní stupnici, která umožňuje diferencovat mzdu podle hodnoty práce. „*Mzdové tarify mohou být stanoveny buď pevnou sazbou nebo sazbou v rozpětí (v Kč).*“ (Brůha a kol., 2020, s. 130, Šikýř, 2016)

2.5.2 Mzdové formy

„*Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka.*“ (Koubek, 2015, s. 307)

Koubek (2015) člení mzdové formy na základní a doplňkové. Zmiňuje také jiný způsob členění v zahraniční literatuře, kde jsou peněžní odměny členěny jako základní mzda a plat na jedné straně a pobídkové, výkonové či zásluhové formy na straně druhé.

2.5.3 Základní formy mzdy

Mezi základní formy se nejčastěji řadí: časová mzda a plat, úkolová, podílová, a smluvní mzda.

Časová mzda je poskytována čistě podle odpracovaného času. Jednotkou pracovní doby zpravidla bývá hodina či měsíc. Zaměstnanec odměňovaný hodinovou mzdou (tarifem) je odměňován za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Mzda je tedy tvořena součinem hodinové mzdové sazby (tarifu) a odpracovaných hodin za určité období. Zaměstnanci odměňovanému měsíční mzdou (tarifem) náleží mzda, která se rovná měsíčnímu mzdovému tarifu, pokud odpracuje všechny dny v měsíci. Pokud ne, dostane poměrnou část měsíční mzdy (měsíčního mzdového tarifu). (Šikýř, 2016)

Koubek (2015) uvádí, že časová mzda většinou tvoří největší část celkové odměny, a proto je na ni soustředěna největší pozornost. Někdy bývá na jejím základě vytvářena i pověst zaměstnavatele. Výhodou je její jednoduchost a administrativní nenáročnost. Pro zaměstnance je srozumitelná a vidí v ní jistotu daného výdělku. Kvůli své povaze ale nepodněcuje zaměstnance ke zvyšování výkonu. Proto bývá často použita v kombinaci s jinými druhy mzdových forem (např. prémie, odměny, osobní ohodnocení).

Úkolová mzda je pobídkovou neboli výkonovou formou mzdy. Výdělek zaměstnance se u této formy odvíjí od výkonu, je tedy vhodná pro odměňování dělnických prací, nebo ve výrobě, kde pracovníci mohou svým výkonem ovlivnit množství produkce. (Koubek, 2015)

Šikýř (2016, s. 131) dodává, že *„úkolová mzda je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanovené normy výrobku. Přitom se uplatňuje norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, popřípadě norma množství, která stanoví produkci za jednotku času“*.

Při uplatňování úkolové mzdy je důležité, aby pracovníci při snaze vyrobít co nejvíce výrobků za co nejkratší čas s vidinou vysokého výdělku nepřepínali své síly a dodržovali bezpečnost práce. Také je třeba kontrolovat kvalitu výstupů, dodržování stanovených postupů a hospodárnost využívání zdrojů.

Podílová mzda (provizní mzda) se využívá zejména u zaměstnanců, kteří mají buď zcela nebo z části vliv na prodej (jak výrobků, tak služeb) a kde zisky podniku závisí právě na zaměstnancích. Může být určena procentem z obrátu, tržeb a zisku nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Způsob poskytování této mzdy je možný více způsoby. Buď jako jediná složka odměny (při nedosažení nejnižší úrovně zaručené mzdy má zaměstnanec nárok na doplatek), kdy se mzda odvíjí jen od prodejů, nebo jako doplněk k základní mzdě, kdy má zaměstnanec garantovaný základní plat a dostává k tomu provize z prodeje. Když se výše mzdy odvíjí pouze od prodejů, zaměstnanci často nemají jistotu výdělku a podléhají stresu.

Smluvní mzdou, je odměna, kterou zaměstnanec získá za *„dohodnutý soubor prací, nebo za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě“*. Nejčastěji je tato

forma mzdy používána u dělníků nebo nižších a středních vedoucích pracovníků. (Koubek, 2015, s. 312)

2.5.4 Doplnkové formy mzdy

Doplňkové formy mzdy nejčastěji oceňují nadstandardní plnění úkolů, pracovní výkon, nebo dosažení určitého cíle. Je velice důležité, aby zaměstnanci vnímali přímou závislost mezi těmito odměnami a výkonem. Nejčastěji používané jsou prémie, provize, osobní ohodnocení a podíly na výsledcích hospodaření. Dále se využívají odměny za úsporu času, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie apod. Poskytována bývá i odměna, související s délkou zaměstnání. (Šikýř, 2016, Koubek, 2015)

Prémie doplňují časovou či úkolovou mzdu. Jsou poskytovány za plnění povinností a nadstandardních výkonů. Kritéria a pravidla dosažení prémie bývají předem stanovena. Mohou se vyskytnout ve dvou formách:

1. **Pravidelně se opakující** prémie, které jsou vypláceny za uplynulé období. Kritéria k získání a výše těchto prémie bývají předem stanovena (často předmětem kolektivního vyjednávání). Mohou se vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu apod.
2. **Jednorázová** prémie (bonus, mimořádná odměna) je poskytována za mimořádný pracovní výkon, vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Bonusem může být i nepeněžní odměna, jako je výlet, kulturní akce atd. (Koubek, 2015)

Osobní ohodnocení je spojeno s pravidelným hodnocením zaměstnance. Má stimulovat k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Obvykle se určuje procentem ze základní mzdy. (Šikýř, 2016)

Provize jsou vypláceny k základní mzdě, především u zaměstnanců, kteří mají velký vliv na prodej. Je určena buď procentem z tržeb, zisku, obratu, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje. (Horváthová a Čopíková, 2014)

Podíl na výsledcích hospodaření má pobízet zaměstnance, aby odváděli dostatečný výkon k naplnění cílů organizace. Může být určena podílem na zisku, výnosu nebo výkonu. Zaměstnavatel tak oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků organizace. Procento na podílu může být buď pro všechny

zaměstnance organizace stejné, nebo může být diferencováno podle výkonu, délky zaměstnání, nebo významu pracovního místa.

Dalšími doplňky mzdy, které bychom mohli zároveň považovat za zaměstnanecké výhody, jsou např. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek. (Koubek, 2015)

2.5.5 Příplatky ke mzdě

Povinné příplatky musí zaměstnavatelé poskytovat při práci v určitých zatěžujících podmínkách. Tyto příplatky a jejich minimální výše jsou upraveny zákoníkem práce. Jsou to příplatky za:

- práci přesčas,
- noční práci,
- práci v sobotu a v neděli,
- práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- příplatek, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek. (Brůha a kol., 2020)

Může jít i o příplatky **nepovinné**, které byly dohodnuty v rámci kolektivního vyjednávání, nebo je zaměstnavatelé poskytují z vlastní vůle. Jsou to většinou příplatky spojené s vykonáváním práce, např. příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování. (Koubek, 2015)

2.6 Minimální mzda

Zákonem je určena výše minimálních mezd. Je stanovena v nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Jde o minimální částku, kterou musí zaměstnavatel zaměstnanci za odvedenou práci zaplatit, bez ohledu na to, zda je práce vykonávána na základě pracovního poměru, dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce (platí stejně pro mzdy, platy i odměny z dohod). Byla naposledy upravena dne 9. prosince 2019 a je účinná od 1. 1. 2020. Výše minimální mzdy nyní činí 14 600 Kč za měsíc, či 87, 30 Kč za hodinu. (MPSV, 2019) Pokud zaměstnanec nedosáhne minimální mzdy (bez mzdy za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém prostředí a za práci v sobotu a neděli), má zaměstnavatel povinnost doplatit částku, která schází do výše minimální mzdy. (Šikýř 2016, Brůha a kol., 2020)

2.7 Nejnižší úroveň zaručené mzdy

Také jsou stanoveny nejnižší úrovně zaručené mzdy v nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Nejnižší úrovně zaručené mzdy se uplatňují v případě, že mzda zaměstnance není sjednána v kolektivní smlouvě, nebo u zaměstnanců, kterým se poskytuje za odvedenou práci plat. Na odměny z dohod se nevztahují. Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než minimální mzda. Je stanoveno 8 skupin, jejichž nejnižší úroveň zaručené mzdy se odvíjí od složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Pokud zaměstnanec nedosáhne příslušné nejnižší úrovně zaručené mzdy (bez mzdy za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém prostředí a za práci v sobotu a neděli), má zaměstnavatel povinnost doplatit částku, která do nejnižší úrovně zaručených mezd schází.

Šubrt a kol., (2020) také upozorňují, že mnozí zaměstnavatelé jsou přesvědčeni o tom, že mohou zaměstnanci poskytnout minimální mzdu a přitom netuší, že při odměňování musí brát v úvahu i minimální úroveň zaručené mzdy dané profesi. Jde tak o hrubé porušení zákona.

2.8 Zaměstnanecké výhody

Vzhledem k poměrně nízké nezaměstnanosti v dnešní době je pro podniky čím dál složitější najít schopné zaměstnance. Jedním z řešení může být samozřejmě zvýšení mezd, jenže pokud několik firem reaguje stejně, budou tak reagovat i ostatní podniky, protože přestanou být na trhu konkurenceschopní a riskují odchod schopných zaměstnanců ke konkurenci. Právě proto spousta firem láká potenciální zaměstnance na bohatý výběr zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanecké výhody (neboli benefity) jsou zpravidla poskytovány za to, že pro daný podnik zaměstnanci pracují, a to většinou bez jakékoli návaznosti na výkon. Vliv na poskytované benefity může mít postavení v hierarchii podniku nebo délka zaměstnání. Některé benefity jsou poskytovány s tím, že část si zaměstnanec musí doplatit. Zaměstnanecké benefity jsou často předmětem kolektivního vyjednávání. Původně na ně měli nárok pouze zaměstnanci v pracovním poměru (na základě pracovní smlouvy), postupem času začínají tyto výhody zaměstnavatelé poskytovat i zaměstnancům mimo pracovní poměr. (Koubek, 2015, Urban, 2017)

Janišová a Krivánek (2013) popisují, že benefity mohou pozitivně ovlivnit:

- snížení fluktuace,
- snížení pracovní neschopnosti,
- zvýšení pracovního výkonu,
- větší ochotu k výkonu,
- větší sounáležitost s organizací a ostatními zaměstnanci.

Zaměstnanecké výhody lze členit z **věcného hlediska** na:

Zaměstnanecké výhody, které **mají vztah k práci**. Může to být např. příspěvek na stravování ve formě stravenek nebo stravování přímo v organizaci, bezplatné občerstvení přímo na pracovišti (čerstvé ovoce, káva, čaj), nadstandardní pracovní volno, vzdělávání a rozvoj nad rámec bezprostředních potřeb organizace (jazykové kurzy, IT kurzy atd.), příspěvek na dopravu, doprava do práce.

Pracovní pomůcky, které může zaměstnanec využít i pro svou potřebu, jsou často vázány na postavení zaměstnance v organizaci. Může jít např. o notebook, osobní automobil, telefon a služby operátorů, příspěvek na odívání, příspěvek na bydlení či bezplatné bydlení.

Výhody **osobní a sociální** povahy, ke kterým patří nadstandardní zdravotní péče o pracovníky a rodinné příslušníky (léčebné pobyty, lázně, rehabilitace očkování, vitamíny, masáže atd.), péče o děti zaměstnanců (jesle, školky, dětské tábory), příspěvky na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, finanční výpomoci, příspěvky na stavební spoření, zvýhodněné úvěry, pojištění a připojištění (penzijní, životní atd.), právní poradenství, nabídka vlastních produktů a služeb za zvýhodněné ceny, dárky a dárkové šeky (např. na vánoce, narozeniny, narození dítěte), finanční a právní poradenství atd. (Horváthová a Čopíková, 2014, Urban, 2017)

Dále je možné členění podle **způsobu poskytování**:

Plošný systém, ve kterém jsou veškeré benefity, které organizace nabízí poskytovány všem zaměstnancům. Tyto zaměstnanecké výhody mohou být stanoveny buď v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Každý zaměstnanec je ale jiný a má individuální zájmy, proto se vedení často nezavděčí všem zaměstnancům stejně.

Volitelný (pružný) systém, označovaný také jako **cafeteria** systém, umožňuje zaměstnancům vybrat si vlastní balíček benefitů dle individuálních preferencí. Většinou je tento systém postaven na tom, že každý zaměstnanec si dle ročního limitu (podle

postavení v organizaci či např. délce zaměstnání) vybere takové benefity, které jsou pro něj nejvíce vyhovující. Pro zaměstnavatele je často nákladově úspornější než plošný systém, umožňuje pružněji reagovat na poptávku po benefitech a poskytuje podniku lepší kontrolu nad rozdělováním výhod. Mezi zaměstnanci bývá také velice oblíbený. Dává větší přehled o benefitech, které jejich zaměstnavatel nabízí, a protože je většinou tento systém provozován prostřednictvím informačních technologií, čerpání výhod je velice jednoduché. Může být ale velmi administrativně náročný a prvotní investice na pořízení může být vyšší.

Kombinace plošného a volitelného systému, kdy je organizací stanoven plošný balíček výhod a zbytek výhod si mohou zvolit zaměstnanci. (Koubek, 2015, Urban, 2017)

V rámci efektivního poskytování zaměstnaneckých výhod je třeba zjišťovat, co zaměstnance nejvíce motivuje a jak jsou s poskytovanými benefity spokojeni. Dále je důležité sledovat aktuální nabídku benefitů u konkurenčních podniků a držet s nimi krok. Také je třeba zjišťovat, jak zaměstnanci benefity vnímají a zda si uvědomují, jaké finanční prostředky do nich podnik vkládá. Zaměstnanci často berou benefity jako samozřejmost a nejsou pro ně motivační, někdy ani nemají přehled o tom, co všechno zaměstnavatel nabízí. Proto je třeba zaměstnance o benefitech informovat např. formou písemných materiálů, plakátů, schůzí. Zaměstnanecké výhody musí být vybírány tak, aby co nejvíce podporovaly strategické cíle podniku. (Janišová a Křivánek, 2013, Horváthová a Čopíková, 2014)

2.9 Motivace

„Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217)

Kociánová (2010, s. 22) ve své knize popisuje, že *„pokud je člověk nedostatečně motivován, bývá jeho výsledek málo uspokojivý, pokud je nadměrně motivován (jeho snaha být úspěšný, zvítězit je extrémně vysoká), může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti“*.

Motivace je ovlivňována pomocí stimulů, což jsou prostředky, kterými je možné ovlivňovat (stimulovat) pracovníka. (Vochozka a Váchal, 2013)

2.9.1 Pracovní motivace

Urban (2015, s. 133) uvádí základní pravidlo pracovní motivace: „*Lidé pracují s vyšším nasazením, vědí-li, že za dobré výsledky práce je čeká odměna. A naopak, vykonávají-li práci bez vidiny odměny, jejich nasazení dříve nebo později klesne*“. Při zamyšlení a položení si otázky, proč vlastně lidé pracují, se pravděpodobně všem jako první vybaví peněžní odměna. Je to samozřejmě přirozené a pochopitelné, vzhledem k tomu, že peníze jsou třeba k uspokojení i těch nejzákladnějších potřeb. Jsou ale i potřeby, které naplňuje práce samotná. Může to být např. potřeba úspěchu a ocenění, osobního rozvoje, kariérního růstu, dobrých vztahů s kolegy, či seberealizace. Jak peněžní, tak nepeněžní odměny představují již dříve zmíněné stimuly, které motivaci pracovníků ovlivňují a povzbuzují je k lepším výkonům.

Urban (2017) vyzdvihuje důležitost rozpoznání tzv. motivačního profilu při výběru zaměstnance. Zaměstnavatel by měl zjistit potřeby a zájmy, které pracovníka nejvíce motivují a následně vyhodnotit, zda může daný podnik naplnit uchazečovy představy a vést jej ke spokojenosti. K otázkám, které by měly zaměstnavatele zajímat, patří např. jaká práce a úkoly uchazečům vyhovují, s jakými lidmi rádi spolupracují, jestli se jim lépe pracuje ve skupině nebo samostatně, co může zapříčinit jejich nespokojenost a zjistit jejich cíle. Je v zájmu zaměstnavatele být k uchazeči upřímný. Slíbit zaměstnanci příznivější podmínky, než jsou ve skutečnosti, může v budoucnu znamenat ztrátu motivace.

Vochozka a Váchal (2013) upozorňují, že motivace je mnohem účinnější než pouhé přikazování či zastrasování. Pracovník může sice poslechnout rozkazy, ale s největší pravděpodobností to u něj vyvolá nechuť k práci.

2.9.2 Faktory pracovní motivace

Faktory pracovní motivace vychází ze skutečnosti, zda je uspokojením pro zaměstnance práce jako taková, či odměna, která z práce vyplývá.

Vnitřní faktory souvisejí s prací jako takovou. Jedná se o potřeby, které jsou naplňovány již při výkonu práce. Patří k nim především samostatnost, získání nových schopností, viditelné výsledky práce a její širší společenský význam. Díky vnitřní motivaci jsou často zaměstnanci odhodláni vykonávat i úkoly složité, vyžadující

překonávání překážek. Vnitřní motivaci lze podporovat u spousty pracovníků, ovšem nepomáhá v případech, že zaměstnanec svou práci vyloženě nemá rád.

Vnější faktory jsou peněžní a nepeněžní odměny, které za práci zaměstnanci získají. (Urban, 2017)

Kociánová (2010, s. 27) dodává, že „*ve shodě s vnitřní a vnější motivací jsou rozlišovány i tzv. vnitřní a vnější odměny. Mnozí odborníci zahrnují finanční odměny bez výhrad mezi vnější motivy. Avšak je možno uvažovat o tom, zda nejsou peníze vnitřním motivem některých jedinců. Finanční ohodnocení může uspokojovat jejich potřebu sebeúcty a postavení, výše příjmů je pro ně sebepotvrzující skutečností, je vnitřně spojena s potřebou úspěšného výkonu a moci*“.

2.9.3 Základní nástroje pracovní motivace

Urban (2017) uvádí, že základními nástroji pracovní motivace jsou **odměny** a **sankce**. Je důležité tyto nástroje správně kombinovat a využívat.

Odměna je motivací pozitivní. Většinu činností a úkolů pracovník vykonává s vidinou toho, že získá odměnu. Může to být cokoli, co je pro zaměstnance příjemné a motivuje ho. Pokud má finanční odměna působit motivačně, je třeba, aby byla vázána na určité výsledky nebo chování zaměstnance.

Sankce je motivací negativní a je založená na hrozbě určitého trestu v případě nesplnění úkolu správně nebo včas. Sankcí může být to, že zaměstnanec odměnu nezíská, nebo je mu snížena. Může to být ale cokoli, co je zaměstnanci nepříjemné, např. kritika. Na rozdíl od odměn se používají, pokud chce zaměstnavatel určitému jednání zamezit. Snaha o zvýšení výkonu na základě sankce je možná jen v případě, že jde o záměrně snížený výkon. V opačném případě přináší pozitivní motivace většinou lepší výsledky než negativní. Trestání zaměstnanců většinou nevede ke zlepšení výkonu, spíše naopak. Vede k rostoucí nespokojenosti a odchodům z organizace.

Rozhodnutí o tom, zda použít odměnu, či sankci, v některých případech není vůbec snadné. Vždy je potřeba přihlížet ke všem okolnostem a pečlivě použití odměn a sankcí zvažovat.

3 Metodická část

Tato kapitola se věnuje teoretickému vymezení metody dotazování, která je aplikována v praktické části bakalářské práce.

3.1 Dotazníkové šetření

Dotazníky jsou tvořeny několika logicky uspořádanými otázkami, které jsou předávány respondentům k vyplnění. Díky svým výhodám je dotazníkové šetření nejčastěji používaným nástrojem pro sběr primárních dat. Vedle dotazování jsou častými metodami ke sběru primárních dat pozorování či experiment. V této bakalářské práci je aplikována metoda dotazování, proto je tato část zaměřena právě na ni.

3.1.1 Způsoby dotazování

Existuje několik způsobů dotazování, které se liší především v kontaktu mezi tazatelem a respondentem. Kozel, Mlynářová a Svobodová (2011) uvádí několik způsobů dotazování.

Osobní dotazování je vedeno formou rozhovoru (face to face). Výhodou u tohoto typu dotazování je především okamžitá zpětná vazba. Tazatel může v průběhu měnit pořadí otázek, objasňovat je, a proto jsou většinou lépe pochopeny, než je tomu u ostatních forem dotazování. Také lze během rozhovoru využít metody pozorování. Hlavní nevýhody spočívají v časové a finanční náročnosti.

Telefonické dotazování je založeno na rozhovoru přes telefon. Hlavní výhodou je rychlost a možnost okamžité zpětné vazby, stejně jako u osobního dotazování. Ale ve srovnání s osobním dotazováním jsou náklady nižší, nevýhodou ale je, že velká část respondentů telefonické dotazování odmítá.

Online dotazníky mohou být realizovány buď prostřednictvím e-mailu, nebo webových stránek. Výhodami jsou nízká finanční a časová náročnost, rychlost, jednoduchost zpracování dat, lze je také doplnit různými grafickými doplňky jako např. obrázky, videa atd. a tím udělat dotazník pro respondenta zajímavější. Nevýhodou je strach respondentů z úniku osobních dat a také zvyk některých lidí zařadit podobné e-maily do spamu či rovnou do e-mailového koše.

Písemné dotazníky jsou vzhledem k existenci online dotazníků v současné době využívány čím dál tím méně. Mohou být také v kombinaci s osobním dotazováním (vyplňování dotazníku doplněn o komunikaci s tazatelem). Výhodou jsou relativně nízké náklady. Mezi nevýhody patří poměrně nízká návratnost, dlouhá doba návratu a oproti online dotazníkům nutnost opisování výsledných dat.

Vzhledem k finanční a časové nenáročnosti je v praktické části této práce využito dotazníkové šetření v online a písemné formě.

3.1.2 Základní typy otázek

Kotler a Keller (2013) uvádí možnost buď uzavřených, nebo otevřených otázek v dotazníku.

Uzavřené otázky dávají respondentům na výběr z několika předpřipravených odpovědí. Jsou nejčastěji ve formě:

- dichotomické otázky (výběr ze dvou možností),
- výběr z více možností (otázka se třemi a více odpověďmi),
- škála (výrok, ke kterému se respondent vyjadřuje pomocí stupnice, přičemž může určovat např. míru souhlasu či nesouhlasu, míru důležitosti, spokojenosti),
- sémantický diferenciál (druh škálové otázky, obsahující protiklady, ze kterých respondent vybírá).

Otevřené otázky dávají respondentům možnost se k dané otázce vyjádřit vlastními slovy. Nejčastěji jsou uváděny otevřené otázky ve formě:

- zcela nestrukturované otázky, přičemž na ně respondent odpovídá zcela sám,
- slovní asociace, kdy je napsán výrok a respondent má doplnit jiné slovo, které ho při přečtení výroku jako první napadne,
- dokončení věty, kdy je uvedena jen její část a respondent ji má doplnit.

Tahal a kol. (2017) uvádí možnost **polootvřené otázky**, která je konstruována jako výběr z více variant, přičemž může respondent na konci otázky doplnit vlastní odpověď.

3.1.3 Tvorba dotazníků

Tvorba dotazníků vyžaduje několik kroků:

1. formulovat, co chceme pomocí dotazníku zjistit,
2. určit způsob dotazování (osobní, telefonické, online, písemné),
3. specifikovat cílové skupiny,
4. konstrukce dotazníku a tvorba otázek (a jejich logické uspořádání),
5. testování dotazníku (na malé skupince respondentů a odstranění nejasností),
6. doručení dotazníku respondentům. (Kozel, Mlynářová a Svobodová, 2011)

Dotazník by měl být složen ze tří částí:

- hlavička dotazníku, kde je respondentům vysvětlen cíl výzkumu a pokyny k vyplnění,
- samotné otázky,
- poděkování a pokyny k odevzdání.

Je důležité, aby dotazy byly snadno pochopitelné, jednoznačné a nepřiliš dlouhé. Výrazy v dotazníku by měly být přizpůsobeny cílovým skupinám respondentů tak, aby byly dostatečně srozumitelné. Je třeba otázky sestavit neutrálně, aby nenaváděly respondenta k určité odpovědi. (Kozel, Mlynářová a Svobodová, 2011)

4 Charakteristika vybrané společnosti

Předmětem této kapitoly je představení společnosti Veolia Energie ČR, a. s., se kterou bylo v rámci spolupráce umožněno zpracovat praktickou část této bakalářské práce. Především bude tato část zaměřena na charakteristiku firmy a její činnost, následovat bude představení její strategie, hlavní hodnoty a oblast lidských zdrojů. Zdrojem informací v této kapitole jsou zejména interní dokumenty společnosti, výroční zprávy za rok 2017 a 2018 a kolektivní smlouva.

4.1 Základní údaje

Společnost byla založena Fondem národního majetku České republiky 24. dubna 1992 a zapsána u Krajského soudu v Ostravě, tehdy jako obchodní firma Moravskoslezské teplárny a. s. Dne 7. ledna 2002 došlo ke změně obchodní firmy společnosti na Dalkia Morava, a. s., dále se mění obchodní firma 1. ledna 2004 a to na Dalkia Česká republika, a. s. a dne 1. ledna 2015 se mění na současnou obchodní firmu.

Obchodní firma: Veolia Energie, a. s.

Sídlo: 28. října 3337/7, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava

Identifikační číslo: 451 93 410

Právní forma: Akciová společnost

Hlavním předmětem podnikání je výroba, přenos a odbyt elektřiny a tepla na území ČR. (Výroční zpráva, 2017)

Obrázek 4.1: Logo firmy



Zdroj: Interní dokument firmy

4.2 Představení společnosti

Veolia Energie ČR, a. s. je součástí francouzského nadnárodního koncernu Veolia, která celosvětově udržuje vedoucí postavení v oblasti optimalizovaného řízení

zdrojů. Veolia působí ve třech hlavních oblastech, kterými jsou: voda, odpady a energie. Prostřednictvím těchto činností se podílí na zpřístupňování zdrojů, zachování dostupných zdrojů a jejich obnově. Veolia celkově zaměstnává téměř 179 000 lidí na pěti kontinentech. V České republice patří k největším dodavatelům vodohospodářských, energetických a odpadových služeb.

Společnost Veolia Energie ČR je jedním z největších výrobců a dodavatelů tepla a elektrické energie v České republice. Také se soustřeďuje na výrobu a dodávky chladu, dusíku, stlačeného vzduchu a nabízí komplexní energetické služby. Komodity a služby dodává především domácnostem, průmyslovým klientům, školám, nemocnicím atd.

Firma působí v Praze, Moravskoslezském, Olomouckém, Středočeském, Jihočeském a Karlovarském kraji. (Veolia, © 2020)

Dceřiné společnosti:

- Veolia Energie Praha, a. s.
- Veolia Energie Kolín, a. s.
- Veolia Energie Mariánské Lázně, s. r. o.
- OLTERM & TD Olomouc, a. s.
- AmpluServis, a. s.
- Veolia Smart Systems ČR, s. r. o.
- Veolia Průmyslové služby ČR, a. s.
- Veolia Komodity ČR, s. r. o.
- Veolia Powerline Kaczyce Sp. z o. o.

Mezi dceřinou společností se řadí také Institut enviromentálních služeb, a. s., prostřednictvím kterého je zajišťováno vzdělávání a trénink zaměstnanců. (Interní dokument firmy)

4.2.1 Orgány společnosti

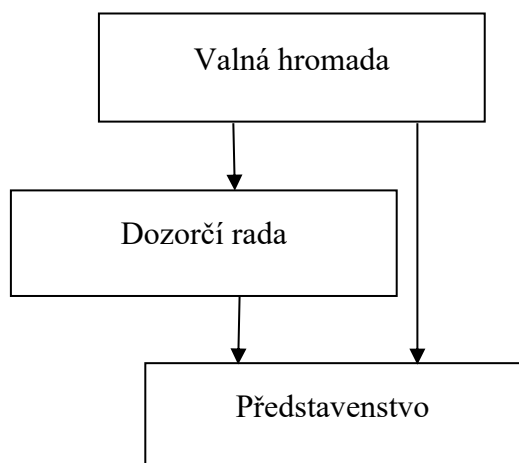
Společnost má dualistickou strukturu řídicích orgánů, tudíž je tvořena valnou hromadou, představenstvem a dozorčí radou.

Valná hromada je nejvyšším orgánem, který vykonává nejdůležitější rozhodnutí společnosti. Jde např. o změnu stanov, zvýšení či snížení základního kapitálu, rozhodování o akcích. Svolává se minimálně jedenkrát ročně.

Představenstvo je statutárním orgánem, které řídí činnost společnosti. Rozhoduje o záležitostech, které nejsou právními předpisy nebo stanovami v působnosti jiného orgánu společnosti. Mimo jiné také svolává valnou hromadu a předkládá jí návrhy k projednání.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Dohlíží na působnost představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.

Obrázek 4.2: Orgány společnosti



Zdroj: Interní dokument firmy (vlastní zpracování)

4.2.2 Ředitelství

V čele ředitelství společnosti stojí generální ředitel a jeho úsek. Dále je tvořeno úsekem finančního a administrativního ředitele, obchodního ředitele, a technického ředitele.

Úsek generálního ředitele

Definuje strategii společnosti, usměrňuje a koordinuje procesy uvnitř společnosti tak, aby bylo dosaženo cílů a aby se společnost vyvíjela v souladu se svou strategií. Také zajišťuje komunikaci s vnějším prostředím, styk s odborovými organizacemi, zaměstnanecké záležitosti, dohlíží na výkonnost a hospodárnost organizace, má na starost právní záležitosti společnosti a mnoho dalších činností.

Úsek finančního a administrativního ředitele

Provádí finanční a účetní řízení společnosti, zajišťuje vnitřní kontrolu řízení, vykonává audity na žádost generálního ředitele a spravuje majetek firmy.

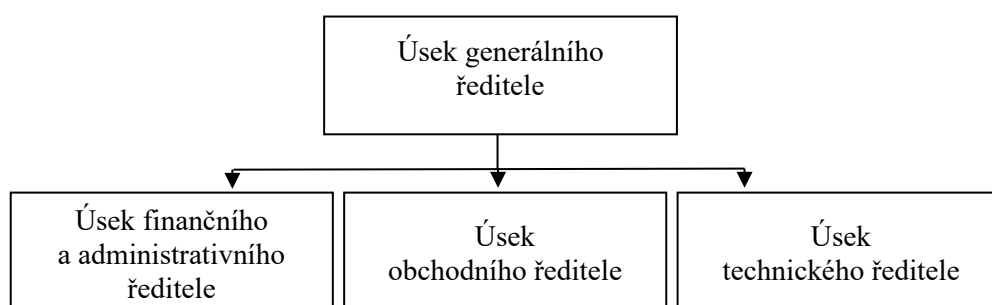
Úsek obchodního ředitele

Navrhuje obchodní politiku společnosti a strategii uplatňování této politiky v oblasti prodeje tepla, elektřiny, plynu a služeb, uplatňuje realizaci a rozvoj obchodních činností v těchto oblastech, odpovídá za dodržování pravidel regulace cen tepelné energie, komunikaci s Energetickým regulačním úřadem při cenových kontrolách atd.

Úsek technického ředitele

Stará se o oblast politiky bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců, životního prostředí, řízení kvality, požární ochrany, ochrany informací, krizového řízení, zajišťuje podporu výrobním závodům, provádí přípravu a zabezpečuje realizaci schválených investic, má na starost technický stav výrobního zařízení a distribučních sítí, jejich udržování a mnoho dalších činností.

Obrázek 4.3: Ředitelství společnosti



Zdroj: Interní dokument firmy (vlastní zpracování)

4.2.3 Regiony

Společnost je tvořena třemi regiony, přičemž každý má na starost hospodaření dle schváleného plánu daného regionu, plnění věcných úkolů a stanovených limitů.

Region Severní Morava a Slezsko je s přibližně tisíci zaměstnanci největší organizační jednotkou společnosti Veolia Energie ČR a jedničkou společnosti ve spalování biomasy. Dodává tepelnou energii v Ostravě, Karviné, Havířově, Frýdku-Místku, Krnově a okolních městech a obcích. Také je významným výrobcem elektřiny a poskytovatelem podpůrných a systémových služeb pro regulaci výkonů a přenosů energetické soustavy ČR.

Region Střední Morava dodává teplo v Olomouci, Přerově a Novém Jičíně, vyrábí elektřinu a je jedním z nejdůležitějších poskytovatelů podpůrných služeb v České republice. Navíc dodává páru určenou pro speciální technologii.

Region Čechy zastřešuje aktivity v Praze, Kolíně, Vlašimi, Mariánských Lázních, Roudnici nad Labem, Horní Planě a dalších městech. (Interní dokument firmy)

Obrázek 4.4: Reginy



Zdroj: Interní dokument firmy (vlastní zpracování)

4.3 Strategie

Jednou z největších priorit společnosti je dělat vše pro maximální spokojenost zákazníků a provádět veškeré aktivity šetrně k životnímu prostředí. Právě na tom je postavena celá strategie firmy. Společnost se tedy v rámci strategie snaží zejména:

- dodávat zákazníkům veškeré komodity bezpečně a za přijatelné ceny,
- nabízet zákazníkům profesionální služby podle jejich potřeb,
- vyrábět produkty a provozovat sítě efektivně a ekologicky,
- modernizovat a ekologizovat zdroje, zvyšovat účinnost výroby a úspory energií,
- minimalizovat ztráty, zavádět nové technologie a snižovat emise,
- pružně reagovat na současné trendy,
- spolupracovat s partnery. (Výroční zpráva, 2018)

4.4 Hlavní hodnoty společnosti

Je 5 základních hodnot, v jejichž souladu Veolia provozuje svou činnost. Jedná se o orientaci na zákazníka, inovace, odpovědnost, respekt a solidaritu. Tyto hodnoty jsou popsány v etickém kodexu společnosti.

Orientace na zákazníka

Pro společnost je velice důležitá spokojenost zákazníků a budování dlouhodobých vztahů s nimi. Zakládá si na spolehlivosti, maximálním naplnění zákaznických potřeb a očekávání a vysoké kvalitě služeb.

Inovace

Výzkum a inovace jsou důležitou součástí při vytváření udržitelných řešení a služeb pro zákazníky, životní prostředí a celou společnost. Společnost se snaží přinášet stále nová inovativní řešení.

Odpovědnost

Odpovědnost spočívá především v naplňování obecných zájmů, spojených s činnostmi společnosti, kterými jsou zejména:

- „podpora harmonického rozvoje území,
- zlepšování životních podmínek obyvatel dotčených její činností a ochrana prostředí,
- rozvoj podnikatelských dovedností zaměstnanců, zlepšování osobní bezpečnosti při práci (prevence pracovních úrazů) a vytváření zdravého pracovního prostředí.“
(Etický kodex, 2013, s. 4)

Respekt

Respekt se odráží v dodržování právních předpisů, vnitřních předpisů společnosti a projevování úcty vůči ostatním.

Solidarita

Solidarita se projevuje v řešeních, jimiž dokáže Veolia zajistit, aby měl k základním službám přístup každý. Společnost podporuje obecně prospěšné projekty prostřednictvím sponzorství a firemních nadací, čímž podporuje obecně prospěšné projekty. Zaměřuje se např. na pomoc v naléhavých situacích, pomoc s přístupem k čisté

vodě, služby v oblasti hospodaření s energiemi a odpady, podpora sociálně vyloučených, ochrana životního prostředí a biodiverzity. (Etický kodex, 2013)

4.5 Etický kodex

Základní hodnoty jsou spolu s dalšími pravidly chování popsány v etickém kodexu společnosti. Je to dokument, který „je vodítkem pro každodenní chování všech zaměstnanců společnosti Veolia na všech úrovních a ve všech zemích“. (Etický kodex, 2013, s. 2) Každý zaměstnanec by si měl být vědom stanovených hodnot a pravidel společnosti a svědomitě se jimi řídit. Tyto hodnoty a pravidla prosazuje společnost jak ke svým zaměstnancům, tak k vnějším subjektům, a to zejména k zákazníkům, dodavatelům a obyvatelům zemí, kde působí. Při výběru svých dodavatelů přihlížejí k tomu, zda dodržují etická pravidla skupiny a zásady udržitelného rozvoje.

Etický kodex uvádí několik podstatných **pravidel chování**, která jsou platná pro všechny zaměstnance. Jsou jimi:

- dodržování zákonů a právních předpisů,
- boj proti korupci,
- předcházení střetu zájmů mezi osobními zájmy zaměstnanců a zájmy skupiny,
- etika v oblasti financí a účetnictví,
- mlčenlivost,
- bezpečnost osob a majetku. (Etický kodex, 2013)

4.6 Ochrana životního prostředí

Ochrana životního prostředí je pro společnost prioritou, proto zavedla Systém environmentálního managementu, s jehož pomocí omezuje dopady vlastní činnosti a činnosti svých zákazníků na životní prostředí a snižuje průmyslová, zdravotnická a ekologická rizika na svých pracovištích.

Důležitou součástí firemní strategie je kogenerace, což je kombinovaná výroba tepla a elektřiny. K životnímu prostředí je mnohem ohleduplnější než výroba oddělená, především kvůli zvýšení účinnosti zařízení a menší spotřebě paliva. Také se touto kombinovanou výrobou snižuje produkce emisí.

V roce 2003 začala Veolia spalovat biomasu a tím přispívat ke zmírnění dopadů své činnosti na životní prostředí, kde působí. Biomasa je zpracovávána z druhotných

zdrojů energie, jako je například zelená štěpka vznikající při zpracování dřeva, zbytky rostlin ze zemědělské a potravinářské výroby např. obilné otruby, olejnatá semena.

Společnost se věnuje také ochraně a obnově biodiverzity v rámci níž spolupracuje s Českým svazem ochránců přírody. Do této oblasti spadá rozmanitost živočišných a rostlinných druhů, přírodních prvků a ekosystémů. V oblasti biodiverzity si stanovila tyto cíle:

- ochrana ekosystémů a jejich životaschopnosti,
- obnova a ochrana městské biodiverzity,
- ochrana významných ekologických zón,
- větší porozumění ekosystémům s cílem je lépe chránit.

Konkrétně společnost např. odstraňuje nebezpečné prvky pro zvířata, buduje napajedla, instaluje úkryty pro ptáky, upravuje travnaté plochy, nebo vysazuje stromy.

Dlouhodobě investuje do ekologizace svých provozů, neustále snižuje emise tuhých znečišťujících látek, oxidů síry a dusíku a také oxidu uhličitého. Usiluje o udržitelný rozvoj při hospodárném nakládání s přírodními zdroji, zlepšování zdraví a kvality života obyvatelstva a také se účastní boje proti změně klimatu.

Prostřednictvím realizace vlastních osvětových programů se snaží o osvětu svých zaměstnanců i zákazníků v oblasti ochrany životního prostředí. (Veolia, © 2020)

4.7 Nadační fondy a sponzorství

Veolia Energie ČR realizuje několik vlastních programů prostřednictvím firemních nadačních fondů. Tyto fondy jsou zaměřeny především na sociální oblast, ochranu životní prostředí a vzdělávací činnost.

Nadační fond Veolia

Vznikl v roce 2003. V rámci tohoto nadačního fondu bylo organizováno několik významných programů.

Nejstarším je program s názvem „STARTér, Věř si a podnikej!“, který pomáhá začínajícím drobným a malým podnikatelům v Moravskoslezském a Olomouckém kraji.

Dalším programem je „MiNiGRANTY ® VEOLIA“, prostřednictvím něhož je finančně podporována dobrovolnická činnost zaměstnanců firmy. Tato pomoc je

zaměřena např. handicapovaným, na volnočasové aktivity dětí a mládeže, nebo péči o seniory.

O zmínku stojí rozhodně také program „Stále s úsměvem – Aktivně po celý život“, který se věnuje seniorům. V rámci něhož např. podporuje jejich aktivní stárnutí a přispívá na lepší podmínky v jejich domácím prostředí.

Nadační fond Veolia dále provozuje e-shop, prostřednictvím kterého je možné si pořídit dárkový předmět, a tak přispět na projekty „Voda pro Afriku“ a „Vraťme vodu přírodě“.

Nadační fond Veolia Energie pro životní prostředí ČR

Vznikl v roce 2006, s cílem přispět projektům, které mají pozitivní dopad na životní prostředí. Podporuje např. snižování poškozování životního prostředí z energetické výroby, využívání obnovitelných zdrojů při výrobě energií a další.

Nadační fond Veolia Energie Humain ČR

Byl založen v roce 2005, kvůli pomoci současným i bývalým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům v tíživých životních situacích.

Sponzorství

Společnost se zaměřuje na sponzorování nekomerčních projektů v oblastech zdraví, komunitní život měst a obcí, kultura, sportovní činnost dětí a mládeže, školství, vzdělávání, osvěta a ochrana životního prostředí. (Výroční zpráva, 2018)

4.8 Lidské zdroje

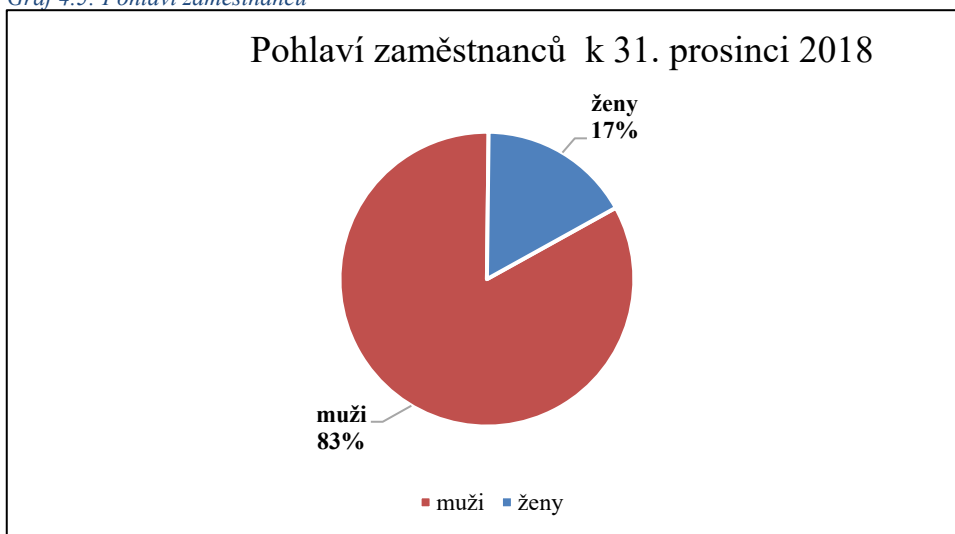
Zaměstnanci jsou v této společnosti velmi důležitým článkem, proto je na jejich péči soustředována maximální pozornost. Na mzdovou politiku a sociální program je vynakládáno velké množství prostředků. Efektivní péče o zaměstnance se firmě vrátila v podobě ocenění Nejlepší zaměstnavatel Moravskoslezského kraje a opakovaného umístění na předních příčkách v soutěži Zaměstnavatel roku.

Pohlaví zaměstnanců

Podle poslední vydané výroční zprávy pracovalo ke konci roku 2018 ve společnosti celkem 1599 zaměstnanců. Co se týče pohlaví, je ve firmě 1331 mužů a 268

žen. Převaha mužů je zapříčiněna pravděpodobně velkým množstvím pracovních míst v provozu.

Graf 4.5: Pohlaví zaměstnanců

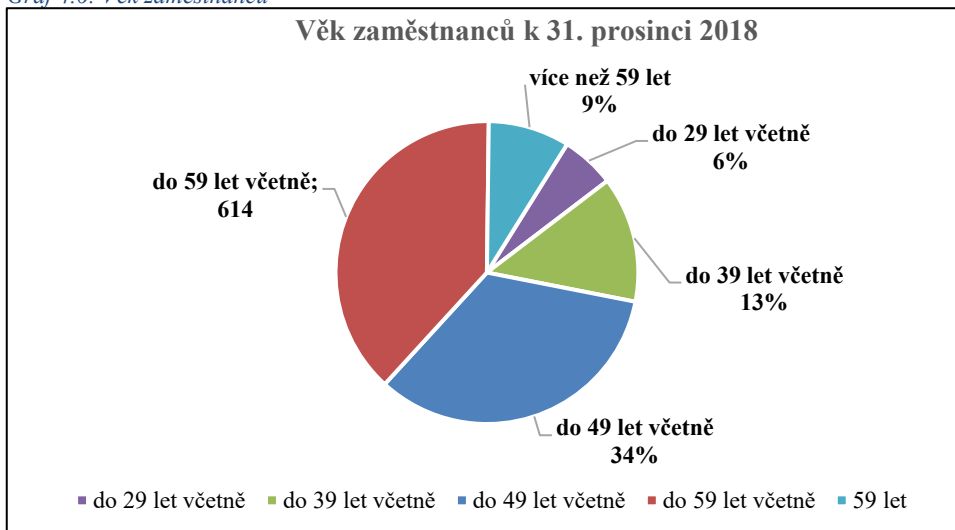


Zdroj: Výroční zpráva, 2018 (vlastní zpracování)

Věk zaměstnanců

Průměrný věk zaměstnanců činil 47,6. let.

Graf 4.6: Věk zaměstnanců

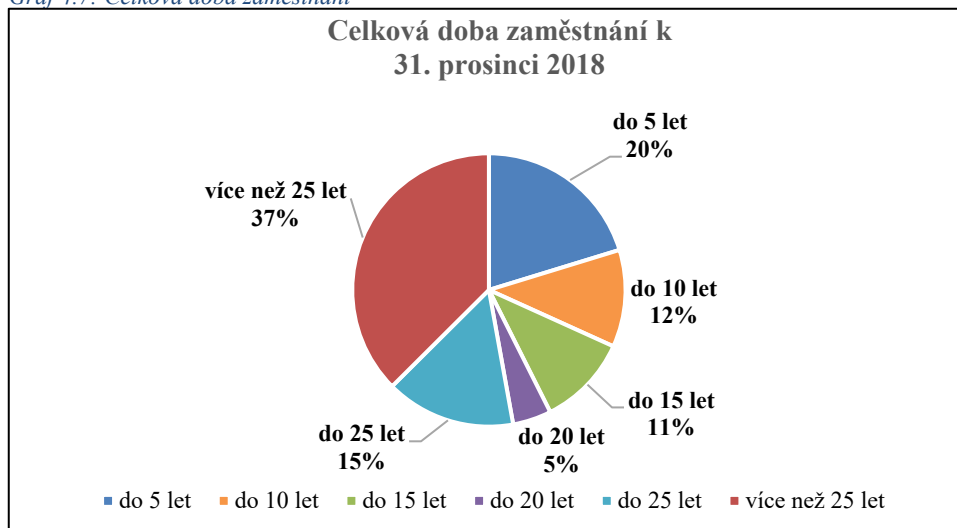


Zdroj: Výroční zpráva, 2018 (vlastní zpracování)

Celková délka zaměstnání

Více než polovina zaměstnanců pracuje ve firmě již více než 20 let. Svědčí to o tom, že zaměstnanci jsou nejspíše spokojeni a nemají potřebu odcházet.

Graf 4.7: Celková doba zaměstnání



Zdroj: Výroční zpráva, 2018 (vlastní zpracování)

4.8.1 Základní principy v oblasti lidských zdrojů

Společnost vnímá důležitost svých zaměstnanců a velmi dobře si uvědomuje, jak velkým dílem přispívají k úspěšnosti celé firmy. Proto jsou v etickém kodexu popsány základní principy, na které společnost v rámci lidských zdrojů dbá. Některé z nich jsou také součástí kolektivní smlouvy. Jsou jimi:

Rovnost na pracovišti

Rovné zacházení se všemi zaměstnanci je dle společnosti nezbytné, pro výkonnost a pracovní spokojenost zaměstnanců. Snaží se zajistit, aby všichni měli možnost podílet se na projektech a hodnotách firmy. Tento princip také zahrnuje odmítání všech forem diskriminace a šikany na pracovišti.

Podpora solidarity

Solidarita je jednou z hlavních hodnot firmy. Solidarita k zaměstnancům se především projevuje podporou ohrožených a znevýhodněných zaměstnanců a věnování individuální pozornosti každému jednomu zaměstnanci.

Profesní rozvoj

Vedení společnosti si uvědomuje, že odbornost pracovníků a jejich schopnost neustále se přizpůsobovat změnám je pro úspěch firmy nezbytné, proto věnují velkou pozornost neustálému vzdělávání a také podněcují zaměstnance k vzájemnému předávání zkušeností a novým inovačním postupům při plnění úkolů.

Prevence zdravotních a bezpečnostních rizik

Ochrana zdraví a zajištění bezpečnosti při práci je pro společnost prioritou, dává proto velký význam zdokonalování postupů pro prevenci zdravotních a bezpečnostních rizik, neustále se snaží o vylepšování každodenních pracovních podmínek a co největší informovanost zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve formě školení a tzv. Týdnů bezpečnosti. Pro motivování vedoucích pracovníků k co největšímu předcházení zraněním, tvoří deset procent z ročních bonusů právě nízká úrazovost podřízených. (Etický kodex, 2013)

4.8.2 Vzdělávání zaměstnanců a kariérní růst

Odbornost zaměstnanců je pro společnost velice důležitá, je zde proto věnována velká pozornost jejich neustálému vzdělávání a rozvoji. Firma se snaží co nejvíce propojovat vzdělávací programy se stanovenými cíli společnosti.

O vzdělávání se stará Institut environmentálních služeb, a. s. (IES), který se řadí mezi dceřiné společnosti Veolia Energie ČR. Společnost se zaměřuje jak na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, tak jejich všeobecné vzdělávání, a to formou povinných školení, odborných i všeobecně zaměřených kurzů, seminářů a praktických tréninků. Zaměstnanci využívají také e-learningových kurzů prostřednictvím firemního vzdělávacího portálu tzv. eCampusu. Je také možnost využít specializovaných manažerských programů a jazykového vzdělávání.

Jazykové vzdělávání je podporováno formou:

1. skupinových jazykových kurzů organizovaných zaměstnavatelem,
2. příspěvek na jakýkoliv jazykový kurz.

Společnost umožňuje také získání a zvyšování kvalifikace v oborech činností společnosti Veolia. Je možné absolvovat vysokoškolské, středoškolské studijní programy a učební obory.

Většina klíčových pozic je obsazována interními zaměstnanci. Je pravidelně aktualizován tzv. **plán nástupnictví**, který obsahuje přehled možných nástupců na klíčové pracovní pozice. Tito kandidáti jsou potom připravováni na možné nástupnictví.

Společnost se speciálně soustřeďuje na tzv. talenty, což jsou zaměstnanci s vysokým potenciálem a velmi dobrým předpokladem pro další profesní růst. Firma se

zaměřuje na jejich rozvoj, vedení a motivaci. Pro každého talenta je v rámci programu talent managementu sestaven tzv. individuální plán osobního rozvoje. Zpravidla po dvou letech je zaměstnanec evidován jako absolvent tohoto programu, může být zařazen do plánu nástupnictví, nebo mu může být nabídnuta pozice s vyšší odpovědností. (Interní dokument firmy)

4.8.3 Hodnocení pracovního výkonu

Ve společnosti se využívá motivační systém hodnocení MBO (Management by objectives) tj. řízení podle cílů.

Hodnocení pracovního výkonu probíhá ročně prostřednictvím hodnotícího pohovoru, přičemž vedoucí hodnotí svého podřízeného a zároveň má hodnocený zaměstnanec možnost vyjádřit k hodnocení svůj názor.

V rámci hodnotícího pohovoru je hodnoceno:

- splnění cílů z předcházejícího roku,
- angažovanost v oblasti BOZP
- naplňování hodnot skupiny Veolia (odpovědnost, solidarita, respekt, inovace a orientace na zákazníka),
- dovednosti zaměstnance
- silné a slabé stránky (v případě slabé stránky je zaměstnanci doporučeno školení)

Součástí hodnotícího pohovoru je i stanovení cílů na následující rok. Zaměstnancům odměňovaným smluvní mzdou jsou stanoveny společné cíle, kterými jsou: plnění hospodářského výsledku a ukazatel bezpečnosti. Dále se sestavují individuální cíle, a to jak smluvně, tak tarifně odměňovaným zaměstnancům. V závěru se stanoví příslib částky roční/cílové odměny za splnění stanovených cílů. Výstupy z ročního hodnocení bývají také podkladem pro program vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a pro orientaci na jejich další profesní růst. (Interní dokument firmy)

5 Analýza systému odměňování ve vybrané společnosti

Na začátku této kapitoly je podrobně vysvětlen systém odměňování ve firmě Veolia Energie ČR. Jsou zde popsány základní formy mzdy, formy mzdy podporující motivaci zaměstnanců, mzdové příplatky, zaměstnanecké výhody a ostatní složky, které tvoří mzdy zaměstnanců ve společnosti. Zdrojem informací byla především kolektivní smlouva a interní dokumenty společnosti.

V části 5.2 jsou popsány výsledky dotazníkového šetření, které firma provedla v roce 2018, v rámci kterého, byla zjišťována celková spokojenost zaměstnanců.

Dále už je prezentováno vlastní dotazníkové šetření, které probíhalo v období od 21. ledna 2020 do 15. února 2020 na ředitelství společnosti a v regionu Severní Morava a Slezsko, přičemž bylo osloveno 130 zaměstnanců a vrátilo se 114 vyplněných dotazníků. Dotazník byl vyhotoven jak v elektronické, tak v písemné podobě.

Následuje vyhodnocení jednotlivých otázek, včetně grafického znázornění většiny z nich.

5.1 Systém odměňování

Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci jsou upraveny kolektivní smlouvou. V listopadu roku 2019 byla kolektivní smlouva ve firmě naposledy aktualizována. Šlo o dodatek ke kolektivní smlouvě na rok 2020, přičemž byl především dojednán růst mezd v průměru o 5 %. Tento růst se skládal z fixního navýšení o 750 Kč/měsíc na zaměstnance a plošného navýšení tarifních mezd o 2,5 %. Také byla vyjednána delší dovolená a vyšší příspěvek na stravování. Společnost se v této oblasti snaží vyjít zaměstnancům maximálně vstříc a oceňovat jejich skvělou práci. Zároveň ale musí udržovat mzdové náklady na takové úrovni, aby bylo možné držet ceny komodit na přijatelné úrovni pro zákazníky.

5.1.1 Základní formy mzdy

Zaměstnanci jsou odměňováni **smluvní** nebo měsíční **tarifní mzdou**.

Smluvní mzda je individuálně stanovována dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Je určena pro manažery, obchodníky a klíčové zaměstnance. Odvíjí se od složitosti práce, odpovědnosti, náročnosti a dále rozsahu a úrovni řídicí činnosti,

odbornosti a individuální schopnosti při výkonu funkce. Její pravidla jsou uvedena v manažerské smlouvě nebo individuální smlouvě o mzdě.

Tarifní mzdou jsou odměňováni ostatní zaměstnanci v technických a dělnických profesích dle pravidel uvedených v kolektivní smlouvě. Ve firmě je uplatňována tarifní soustava s 9 tarifními stupni pro dělnické funkce a se 7 tarifními stupni pro technicko-hospodářské funkce. Do těchto stupňů jsou zaměstnanci zařazováni podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Tarifní mzda je každoročně navyšována minimálně ve výši předpokládané míry inflace.

5.1.2 Disponibilní mzdové prostředky

Na podporu motivace tarifních zaměstnanců jsou vyčleněny disponibilní mzdové prostředky ve výši 30 000 Kč na zaměstnance za rok. Tyto disponibilní mzdové prostředky jsou rozdělovány na:

- individuální a kvalifikační navyšování tarifních mezd,
- cílové odměny,
- odměny z fondu vedoucího,
- mimořádné odměny.

Individuální navyšování tarifních mezd se odvíjí od hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Kvalifikační navyšování tarifních mezd je realizováno při změně, rozšíření nebo zvýšení kvalifikace zaměstnance.

Cílové odměny jsou stanoveny na podporu motivace zaměstnanců. Mohou být stanoveny následující typy cílových odměn:

- individuální cílové odměny stanovené v rámci ročního hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců,
- individuální cílové odměny pro zaměstnance v technicko-hospodářských a dělnických funkcích pro splnění mimořádného cíle,
- cílové odměny pro týmy zaměstnanců nebo jednotlivce při splnění mimořádného cíle,
- cílové odměny týkající se oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Cílové odměny navrhuje příslušný vedoucí zaměstnanec, ke každému cíli stanoví i výši odměny. Při nesplnění stanoveného cíle se odměna nevyplácí a při částečném splnění je odměna krácena. U týmových cílů může být odměna rozdělena členům nerovnoměrně, a to podle přínosu jednotlivých zaměstnanců při plnění cíle.

Odměny z fondu vedoucího jsou poskytovány za osobní angažovanost a mimořádné úsilí při plnění úkolů. Odměna se vyplácí spolu se mzdou v měsíci splnění úkolu. O této odměně a její výši rozhoduje příslušný vedoucí zaměstnanec.

Mimořádné odměny mohou být zaměstnancům vyplaceny za mimořádné pracovní úsilí. Jednou z forem mimořádné odměny jsou odměny za dobré nápady. Lze je poskytnout zaměstnancům za jejich návrhy a řešení, které přinesou např. úspory nákladů, vyšší spolehlivost zařízení, lepší podmínky bezpečného a ekologického provozu zařízení.

5.1.3 Mzdové příplatky a ostatní složky mzdy

Mzda zaměstnanců je složena kromě základní tarifní, či smluvní mzdy a disponibilních mzdových prostředků, které jsou rozdělovány na podporu motivace zaměstnanců také z příplatků povinných i nepovinných a dalších složek.

Zaměstnavatel poskytuje **mzdové příplatky** za práci:

- přesčas,
- ve svátek,
- v noci,
- o sobotách a nedělích,
- ve ztíženém pracovním prostředí,
- v obtížných pracovních podmínkách,
- v odpolední směně,
- v nepřetržitém pracovním režimu,
- ve dvousměnném pracovním režimu,
- ve výškách,
- ve zvláštních pracovních podmínkách.

Měsíční pohyblivá složka mzdy

Je to nadtarifní složka odměňování, která je poskytována zaměstnancům, odměňovaným tarifní mzdou. Odvíjí se od skutečně odpracované doby v měsíci a je vyplácena společně se mzdou za kalendářní měsíc. Její výše je 500 Kč za měsíc. V případě absence je tato pohyblivá složka mzdy úměrně krácena. Přímý nadřízený ji také může zaměstnanci odebrat při neplnění pracovních úkolů, nebo porušení předpisů vztahujících se k vykonávané práci.

Pololetní odměna

Je vyplácena tarifně odměňovaným zaměstnancům spolu se mzdou za měsíc květen a říjen ve výši 70 % průměrné měsíční mzdy zaměstnance. Na odměnu nemá nárok zaměstnanec, který porušil povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahující se k vykonané práci požíváním alkoholických nebo jiných návykových látek na pracovišti, neomluveně zameškal jednu či více směn, nebo byl odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovního úkolu nebo v přímé souvislosti s ním.

Roční odměna

Je odměna určená pro smluvní zaměstnance. O výši roční odměny je rozhodováno na základě plnění stanovených ukazatelů (finančních, bezpečnostních, kvalitativních) pro daný rok:

- plnění společných a individuálních cílů stanovených v hodnotícím rozhovoru pro daný rok,
- individuálního hodnocení zaměstnance, kdy se hodnotí schopnosti, pracovní iniciativa a pracovní výkonnost zaměstnance.

Podíl na hospodářských výsledcích společnosti

Při překročení plánovaného hospodářského výsledku v daném roce, je tarifním zaměstnancům vyplacen podíl na hospodářském výsledku. Tato složka mzdy je vyplácena se mzdou za měsíc březen následujícího kalendářního roku po zjištění hospodářského výsledku. Na odměnu nemá nárok zaměstnanec, který porušil povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahující se k vykonané práci požíváním alkoholických nebo jiných návykových látek na pracovišti, neomluveně zameškal jednu či více směn, nebo byl odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovního úkolu nebo v přímé souvislosti s ním.

Odměna za pracovní pohotovost

Zaměstnanci může být nařízena pracovní pohotovost, přičemž za hodinu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci 10 % průměrného hodinového výdělku.

Výslužné při odchodu do důchodu

Společnost poskytuje výslužné při odchodu do starobního důchodu, předčasného starobního důchodu, invalidního důchodu. Výše výslužného se odvíjí od délky pracovního poměru ve společnosti.

5.1.4 Zaměstnanecké výhody

Osobní účet zaměstnance

Každému zaměstnanci v pracovním poměru je vytvořen osobní účet ve výši 33.600 Kč, a to v plných nákladech zaměstnavatele. V případě dohody o práci mimo pracovní poměr nárok na osobní účet nevzniká. Zaměstnanci, který neodpracuje celých 12 měsíců v daném roce, je vyplacena poměrná část podle počtu odpracovaných celých kalendářních měsíců.

Prostředky osobního účtu je možno čerpat na:

- **penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření,**
- **soukromé životní pojištění,**
- **rekreace zaměstnanců a rodinných příslušníků** (zájezdy, ubytovací a hotelové služby, cestovné na rekreaci, pronájem rekreačních zařízení a další obdobné služby cestovních kanceláří, agentur, provozovatelů ubytovacích a rekreačních zařízení včetně internetových portálů),
- **služby zdravotnických zařízení pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky** (lázeňské pobyty, wellness, rehabilitace, masáže, rekondiční pobyty, rehabilitační a ortopedické pomůcky, očkování, ošetření zubů, zubní náhrady, kosmetické operace, zdravotní operace a výkony, operace očí, dioptrické brýle, kontaktní čočky, vitamíny a potravinové doplňky zakoupené v lékárně nebo zdravotnickém zařízení),
- **služby vzdělávacích zařízení pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky** (semináře a kurzy dle vlastního určení zaměstnance, příspěvky na jazykové kurzy nehrazené zaměstnavatelem, školné na školách a v předškolních zařízeních),

- **kultura a sport pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky** (kulturní pořady a sportovní akce dle výběru zaměstnance – vstupenky, předplatné, permanentky, pronájem sportovních a kulturních zařízení),
- **tištěné knihy** (včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy).

Čerpání osobního účtu na **rekreace, služby zdravotnických, vzdělávacích, sportovních a kulturních zařízení** pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky a na **tištěné knihy** jsou poskytovány prostřednictvím internetového benefičního portálu Veolia Energie Benefits Café. Každý zaměstnanec má své přihlašovací údaje k tomuto portálu, kde je možné zobrazit si nabídku benefitů a aktuální zůstatek osobního účtu.

Společnost dále nabízí tyto zaměstnanecké výhody:

- dva týdny dovolené nad rámec zákona tzn. **6 týdnů dovolené**,
- **stravování** prostřednictvím závodních kantýn za zvýhodněnou cenu nebo příspěvek na stravování ve formě stravenek, zaměstnavatel také zabezpečuje pitný režim pro zaměstnance,
- **bezúročné půjčky** na bytové účely,
- **jubilejní odměny**
 1. při dosažení věku 50 let zaměstnance (odměna se odvíjí od doby zaměstnání ve společnosti),
 2. při dosažení 20 let doby zaměstnání ve společnosti,
- úhrada **úrazového pojištění** zaměstnavatelem na pracovní i mimopracovní úrazy,
- možnost využít **zaměstnaneckého spoření** s názvem Sequoia, s příspěvkem zaměstnavatele, ve formě nákupu podílů v zaměstnaneckém podílovém fondu, investovaných do akcií společnosti,
- zvýhodněné **komunikační služby operátora O2**,
- **zvýhodněná nabídka elektřiny a plynu**,
- možnost **MultiSport** karty, kterou je možno využít ve vybraných sportovních a relaxačních zařízeních,
- možnost **zvyšování kvalifikace** (semináře, kurzy),
- **poskytnutí výpomoci** v rámci Nadačního fondu Veolia Energie Humain ČR v tíživých životních situacích, při narození dítěte, při péči o tělesně nebo mentálně postižené dítě a poskytnutí příspěvku na aktivity dítěte zaměstnanců,

- **slevy a zvýhodněné služby** partnerů společnosti (např. slevy z nájemného v bytech RESIDOMO aj.)
- služební **mobilní telefon a notebook** pro vybrané zaměstnance na základě rozhodnutí vedoucího,
- **automobil** k služebním i soukromým účelům pro vyšší management.

5.2 Zjišťování spokojenosti zaměstnanců firmou

Každé dva až tři roky probíhá ve společnosti průzkum spokojenosti, ve kterém je pravidelně zjišťována celková spokojenost zaměstnanců. Poslední dotazování proběhlo v roce 2018. Dotazník byl rozdán 1586 zaměstnancům a vyplněn 942 zaměstnanci. Byl vyhodnocován pro jednotlivé regiony a ředitelství zvlášť, poté byl výsledek shrnut za celou společnost.

Jako silné stránky společnosti byly v dotazníku vyhodnoceny tyto oblasti:

- pracovní zázemí a podmínky,
- vztahy na pracovišti,
- náplň práce odpovídající schopnostem a kvalifikaci,
- vzdělávání zaměstnanců,
- zaměstnanecké výhody.

Z dotazníkového šetření vyplynuly i slabé stránky, kterými jsou:

- informovanost mezi pracovišti,
- nadměrná pracovní zátěž,
- systém odměňování a jeho srozumitelnost.

Výsledky byly dále porovnávány s dotazníkovým šetřením provedeným v roce 2014. Společnost zaznamenala mírné zhoršení, ale i přesto stále považuje celkový výsledek za velmi uspokojivý. Dotazník byl zaměstnanci vyplňován ještě před novou Kolektivní smlouvou, která zajistila zaměstnancům zvýšení mezd, vyšší dovolenou a výhodnější stravné. Proto lze v budoucím dotazníku očekávat navýšení spokojenosti, a to zejména v oblasti odměňování.

5.3 Vlastní dotazníkové šetření

Pro účely této bakalářské práce bylo zpracováno dotazníkové šetření s cílem zjistit spokojenost zaměstnanců s odměňovacím systémem ve firmě Veolia Enegie ČR. Otázky byly směřovány jak na odměny peněžní, tak nepeněžní.

Dotazování probíhalo v období od 21. ledna 2020 do 15. února 2020 na ředitelství společnosti a v regionu severní Morava a Slezsko. Celkově bylo osloveno 130 zaměstnanců, z čehož se vrátilo 114 vyplněných dotazníků. Dotazník byl vyhotoven v elektronické formě pro technicko-hospodářské a řídicí pracovníky s přístupem k počítači, kterým byl odeslán emailem. Písemné dotazníky byly předány zaměstnancům v provozu.

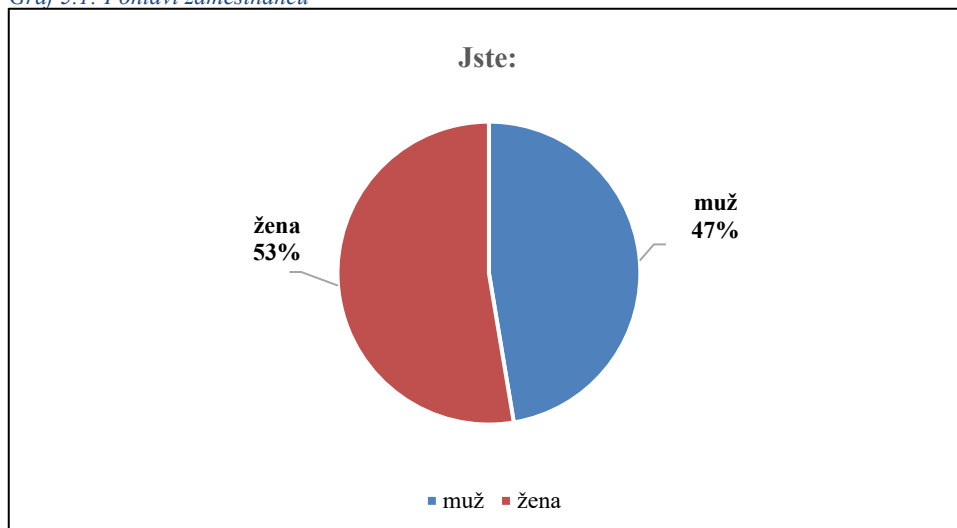
Dotazník je složen z 22 otázek, z čehož 4 jsou zaměřeny na identifikaci respondentů, které zjišťují pohlaví, věkovou strukturu, celkovou délku zaměstnání a zda se jedná o zaměstnance v provozu, hospodářsko-technického, či řídicího pracovníka. Zbýlých 18 otázek se věnuje zkoumanému tématu.

Vytvořený dotazník je součástí Přílohy 1.

5.3.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 žen a 54 mužů. Toto složení se neshoduje s celkovou strukturou zaměstnanců, přičemž ve společnosti s velkým rozdílem převažují muži. Převaha žen zapojených do tohoto dotazníkového šetření je zapříčiněna velkým množstvím dotazníků odeslaných na ředitelství společnosti, kde ženy mají nad muži převahu.

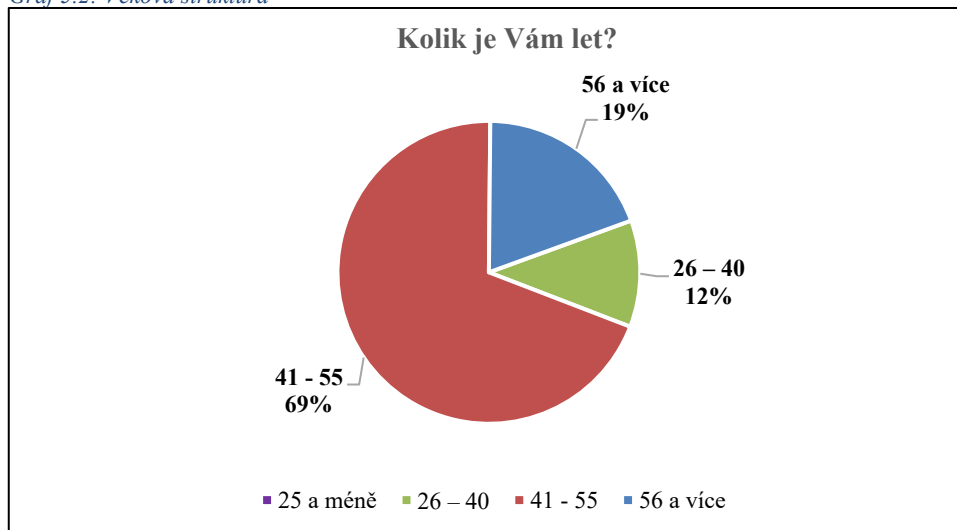
Graf 5.1: Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší část z celkového počtu dotazovaných tvoří 79 zaměstnanců ve věku 41 až 55 let, kteří zaujímají 69 % celé struktury respondentů. Druhou nejčetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 56 a více, kterých je 19 %. Zbýlých 12 % zaměstnanců je ve věku 26 až 40 let je. V grafu lze vidět nulovou účast respondentů ve věku méně než 25 let.

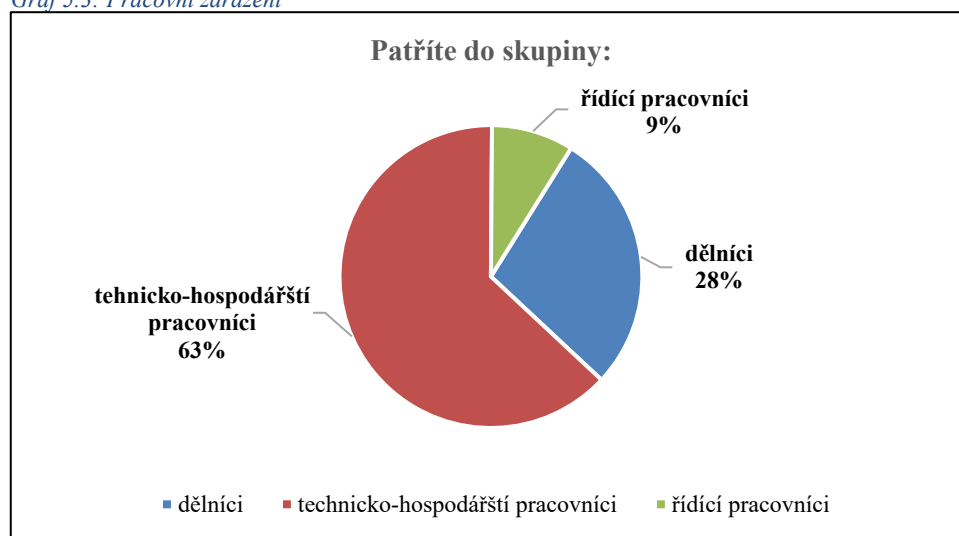
Graf 5.2: Věková struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší část dotázaných tvoří technicko-hospodářští pracovníci (69 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou dělníci v provozu (19 %) a 12 % pracovníků na řídicí pozici.

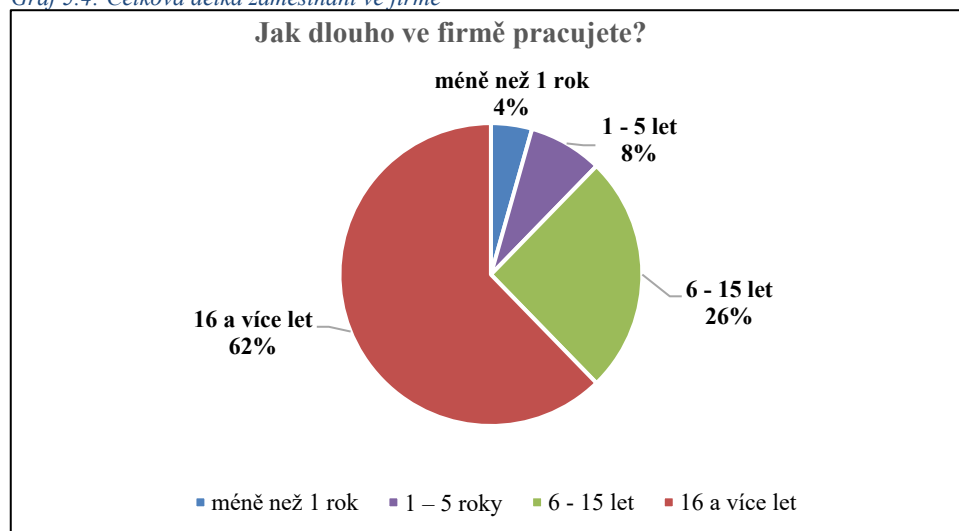
Graf 5.3: Pracovní zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve firmě je vysoký podíl zaměstnanců s celkovou dobou zaměstnání 16 a více let (62 %). Svědčí to o nízké odchodovosti ve společnosti, což může napovědět o efektivní péči společnosti o své zaměstnance. 26 % zaměstnanců pracuje ve firmě 6 až 15 let. Pouze 8 % respondentů pracuje ve společnosti 1 až 5 let a 4 % méně než 1 rok.

Graf 5.4: Celková délka zaměstnání ve firmě

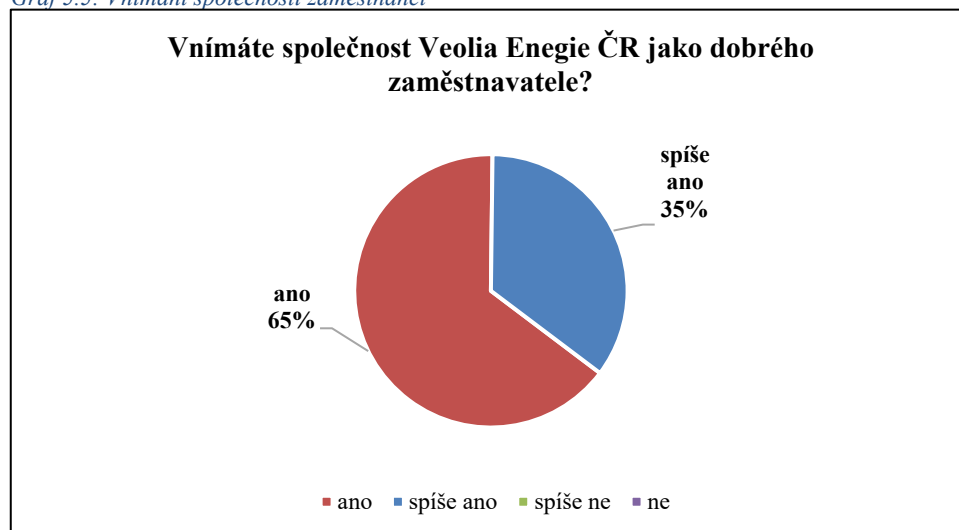


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 1: Vnímáte společnost Veolia Enegie ČR jako dobrého zaměstnavatele?

Tato otázka je věnována zjištění, jak zaměstnanci vnímají společnost, ve které pracují. 65 % respondentů zvolilo odpověď ano a 35 % spíše ano. Negativní odpověď nezvolil nikdo z dotázaných, což lze hodnotit jako velice pozitivní výsledek.

Graf 5.5: Vnímání společnosti zaměstnanci

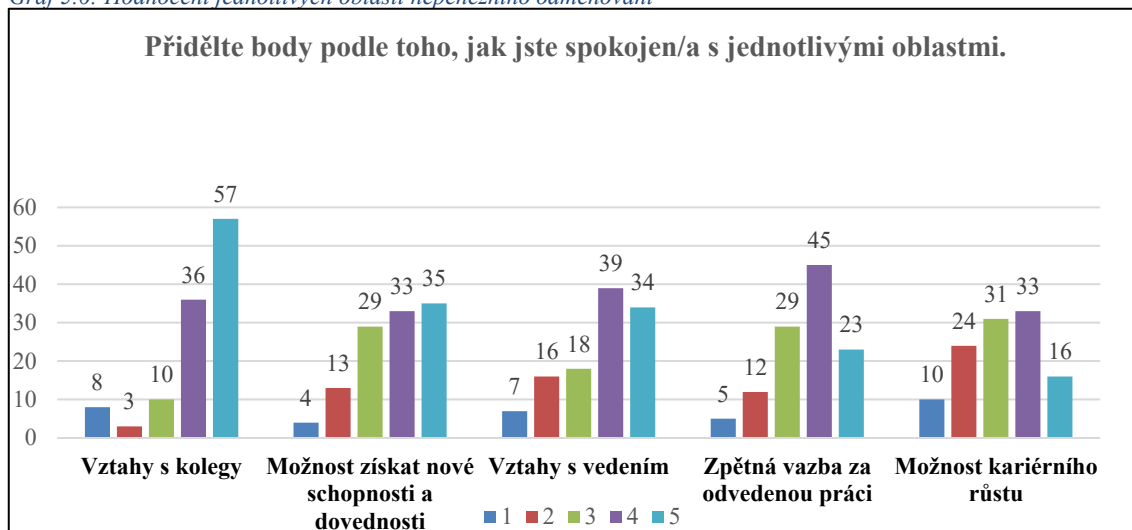


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jak jste spokojen/a s jednotlivými oblastmi nepeněžního odměňování?

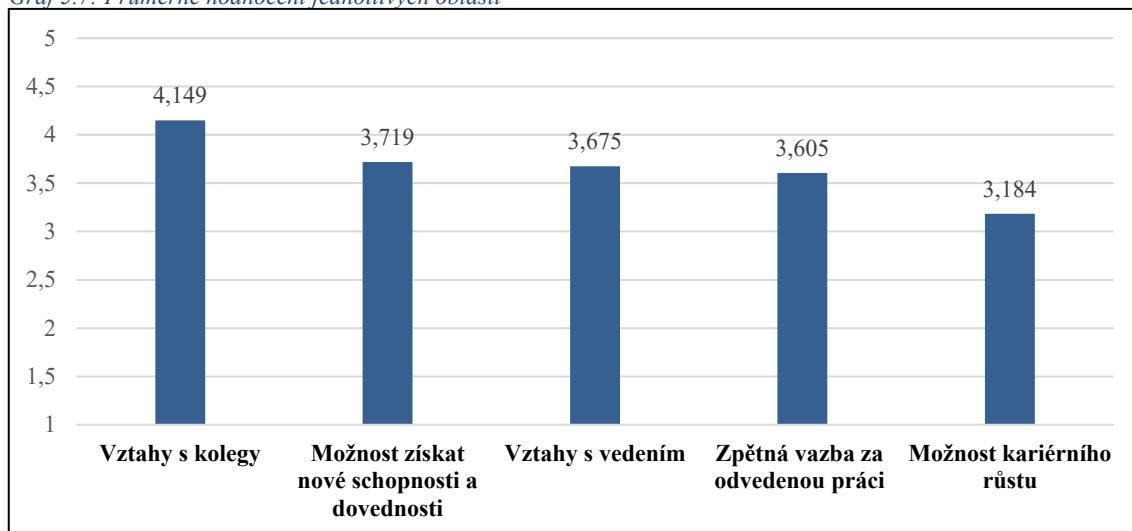
Cílem další otázky je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s jednotlivými oblastmi nepeněžního odměňování. Byly hodnoceny vztahy s kolegy a s vedením, zpětná vazba za odvedenou práci, možnost získat nové schopnosti a dovednosti a možnost kariérního růstu. Respondenti měli za úkol přidělit body každé oblasti. V grafu 5.6 lze vidět ohodnocení jednotlivých oblastí hodnotami od 1 do 5, přičemž 1 – nejmenší spokojenost a 5 – největší spokojenost. Pro lepší názornost jsou v grafu 5.7 zpracovány tyto výsledky jako průměry hodnocení jednotlivých oblastí. Nejlépe ohodnoceny byly vztahy s kolegy (4, 149) a nejhůře možnost kariérního růstu (3, 184), která ale i přesto není hodnocena podprůměrně. Průměrné hodnocení v oblasti možnosti kariérního růstu je pravděpodobně zapříčiněno nízkou odchodovostí v této společnosti, kdy zaměstnanci často z firmy odchází až v důchodovém věku, tudíž je méně příležitostí k posunu zaměstnanců na vyšší pozice. Ostatní oblasti byly hodnoceny vcelku pozitivně.

Graf 5.6: Hodnocení jednotlivých oblastí nepeněžního odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.7: Průměrné hodnocení jednotlivých oblastí

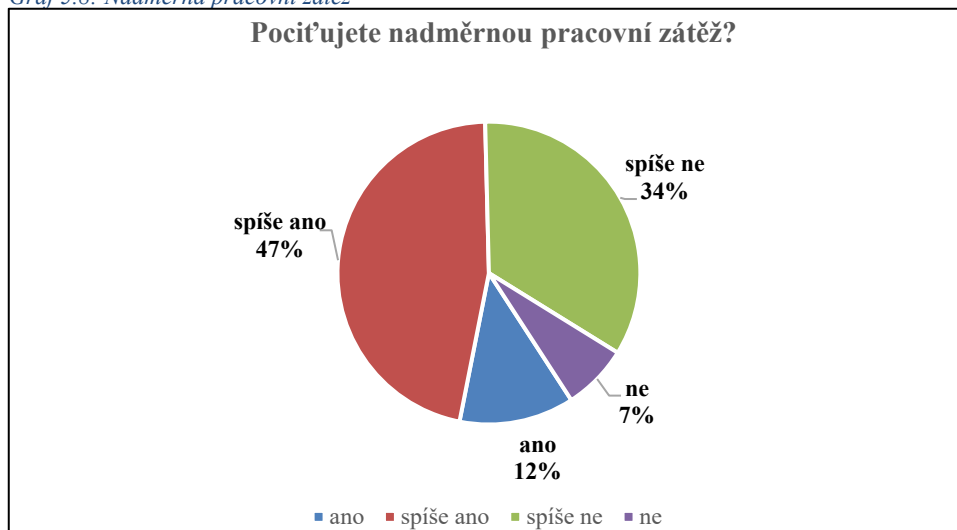


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Pociťujete nadměrnou pracovní zátěž?

Nadměrnou pracovní zátěž pociťuje 12 % dotázaných, 47 % odpovědělo spíše ano. 34 % respondentů odpovědělo spíše ne a pouhých 7 % procent nadměrnou pracovní zátěž nepociťuje. Pracovní zátěž se dotýká nejvíce řídicích pracovníků, přičemž sedm z deseti dotázaných řídicích pracovníků odpovědělo ano nebo spíše ano.

Graf 5.8: Nadměrná pracovní zátěž

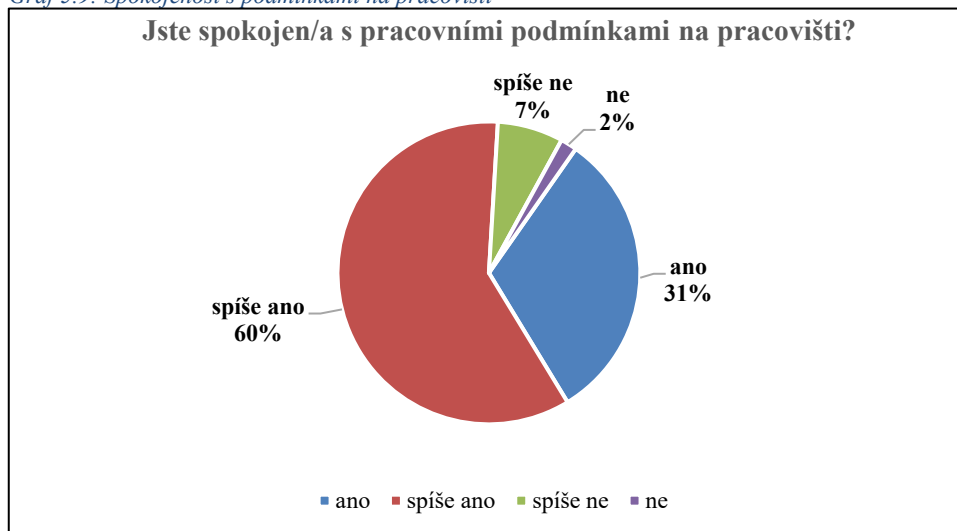


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?

S podmínkami na pracovišti je zcela spokojeno 12 % dotázaných, 47 % je spíše spokojeno, spíše ne odpovědělo 7 % a zcela nespokojených je jen 2 % respondentů.

Graf 5.9: Spokojenost s podmínkami na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jak byste zlepšil/a podmínky na pracovišti a co by mohlo zjednodušit Vaši práci?

Tato otázka byla otevřená. Úkolem respondentů bylo navrhnout, co by pracovní podmínky zlepšilo.

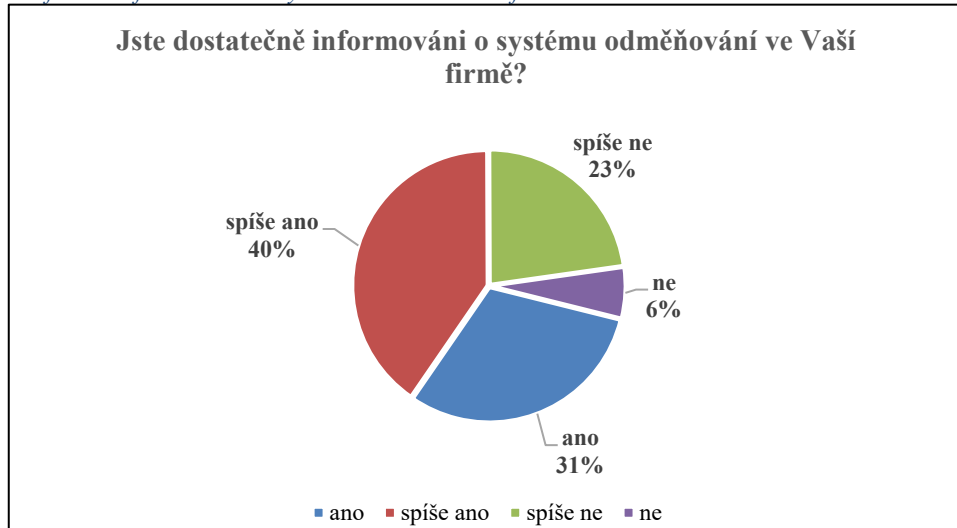
- Častým návrhem byla možnost částečné práce z domu a s tím spojená vybavenost firemními notebooky.

- Zaměstnanci mají výhrady k informovanosti a komunikaci. Nedostatečná jim připadá také spolupráce mezi útvary.
- Velké množství respondentů upozorňuje na nevyhovující podmínky na ředitelství společnosti, zejména co se týče klimatizace a nedostatku čerstvého vzduchu vzhledem k nemožnosti otevřít v kancelářích okna.
- Výhrady jsou také k velkému množství spolupracovníků v kancelářích, z toho plynoucí menší soustředění na práci a rychle vydýchaný vzduch.
- Zaměstnanci i v této otázce poukazují na nadměrnou pracovní zátěž.
- Dva respondenti navrhuji větší vybavenost v oblasti IT
- Dva zaměstnanci v provozu by byly rádi za modernější nářadí a lepší pracovní podmínky.

Otázka č. 6: Jste dostatečně informováni o systému odměňování ve Vaší firmě?

Výsledky ukazují, že dostatečně informovaných je 31 % respondentů, možnost spíše ano zvolilo 40 % respondentů, 23 % odpovědělo spíše ne a 6 % respondentů není dostatečně informováno o systému odměňování ve firmě.

Graf 5.10: Informovanost o systému odměňování ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jakým způsobem jste informováni o změnách ve mzdovém systému ve Vaší firmě?

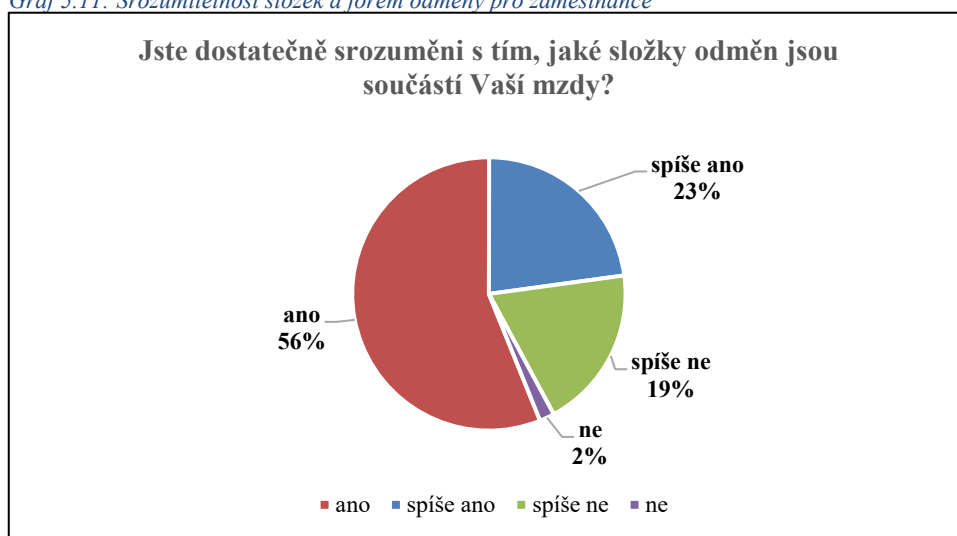
Tato otázka zjišťuje, ze kterých zdrojů zaměstnanci nejčastěji dostávají informace o změnách ve mzdovém systému. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí či doplnit vlastní odpověď. Nejčastější odpovědí je kolektivní smlouva (100 hlasů), dále

jsou zaměstnanci informováni svými nadřízenými (78 hlasů), také dostávají informace od spolupracovníků (34 hlasů), druhou nejméně vybíranou možností jsou porady (25 hlasů) a posledním zdrojem informací jsou informační nástěnky (5 hlasů).

Otázka č. 8: Jste dostatečně srozuměni s tím, jaké složky odměn jsou součástí Vaší mzdy?

Z odpovědí vyplývá, že 56 % respondentů je zcela srozuměných s tím, z čeho se skládá jejich mzda, 23 % odpovědělo spíše ano, možnost spíše ne zvolilo 19 % respondentů a 2 % nejsou dostatečně srozuměni.

Graf 5.11: Srozumitelnost složek a forem odměny pro zaměstnance

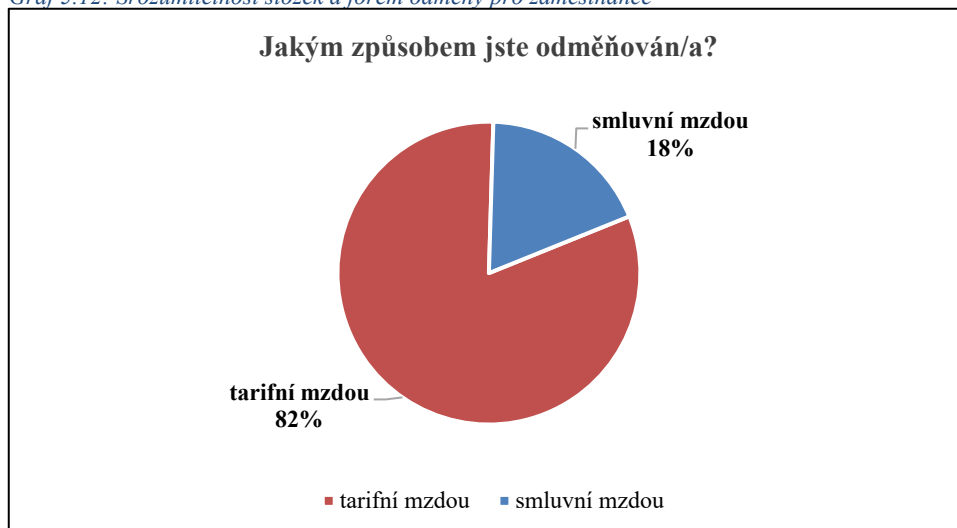


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jakým způsobem jste odměňován/a?

Ve společnosti jsou zaměstnanci odměňováni dvěma základními formami mezd. Dělníci v provozu a velká část technicko-hospodářských pracovníků je odměňována tarifní mzdou (81 %), řídicí pracovníci a část technicko-hospodářských pracovníků je odměňováno mzdou smluví (19 %)

Graf 5.12: Srozumitelnost složek a forem odměny pro zaměstnance

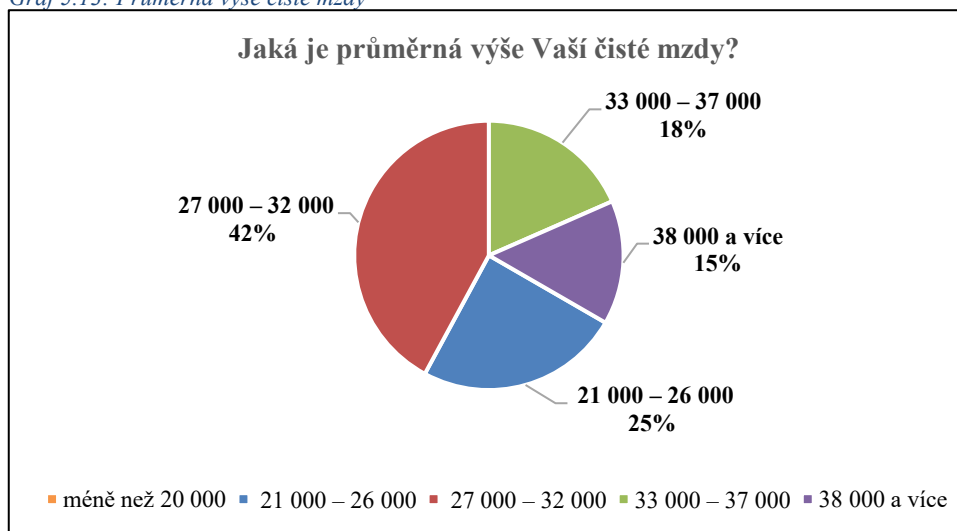


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jaká je průměrná výše Vaší čisté mzdy?

Cílem této otázky je zjistit, jakou výši čisté mzdy obdrží průměrně zaměstnanci měsíčně. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, jejichž čistá mzda bývá mezi 27 000 – 32 000 (42 %), 28 % respondentů získává průměrně 21 000 – 26 000, 18 % respondentů obdrží měsíčně 33 000 – 37 000 a 15 % vydělává více než 38 000 měsíčně. Možnost méně než 20 000 nezvolil ani jeden zaměstnanec.

Graf 5.13: Průměrná výše čisté mzdy



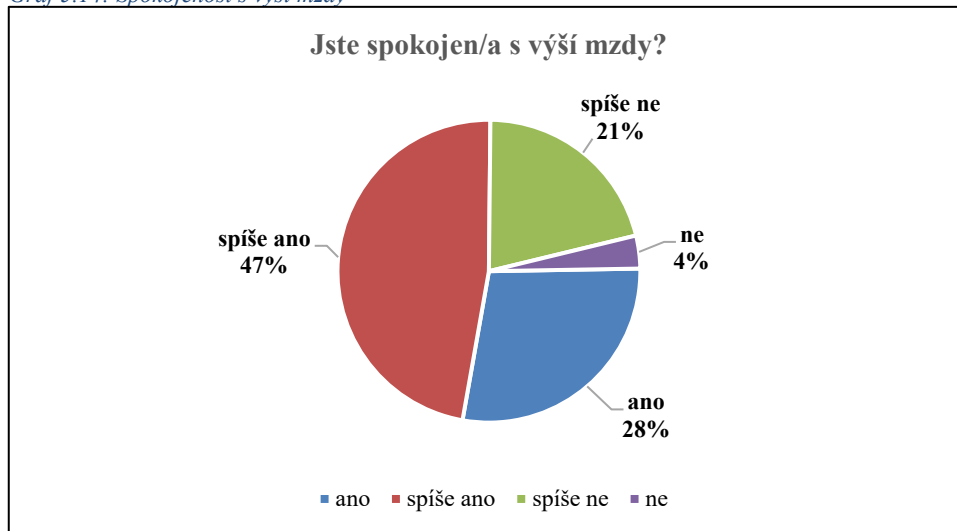
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jste spokojen/a s výší mzdy?

Ze získaných odpovědí vyplynulo, že s výší mzdy je spokojeno 28 % dotázaných, 47 % odpovědělo spíše ano, 21 % zaměstnanců spíše nejsou spokojeni s výší mzdy a

nejsou spokojeni 4 %. Nejvyšší nespokojenost s výší mzdy je u dělníků, přičemž 53 % z celkového počtu dělníků zvolilo negativní možnost (spíše ne, ne). Co se týče formy mzdy, vyšší nespokojenost je u tarifně odměňovaných zaměstnanců. Celkem 24 % z celkového počtu tarifně odměňovaných zaměstnanců zvolilo negativní odpověď. Z celkového počtu smluvních zaměstnanců negativně odpovědělo 14 %.

Graf 5.14: Spokojenost s výší mzdy

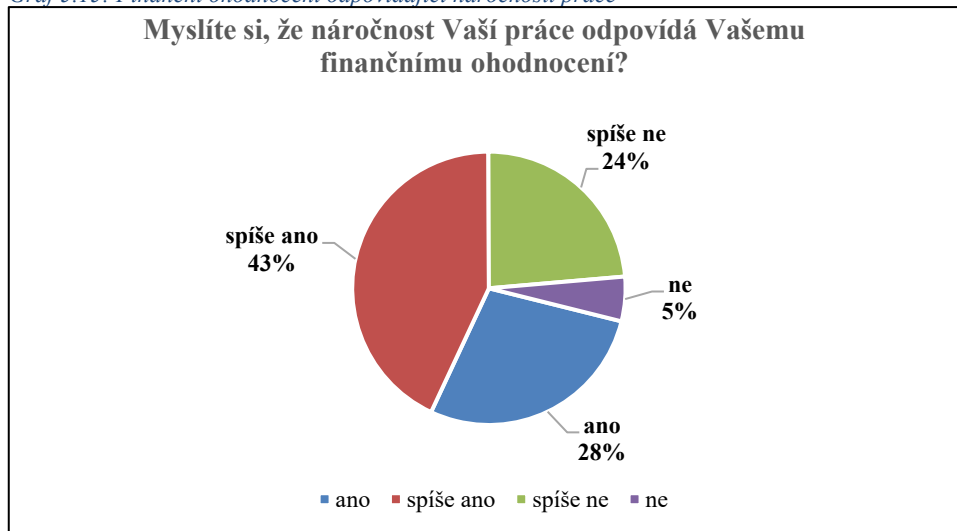


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Myslíte si, že náročnost Vaší práce odpovídá Vašemu finančnímu ohodnocení?

Nejčastěji zvolena byla možnost spíše ano (43 %), 28 % zaměstnanců si myslí, že náročnost práce odpovídá jejich finančnímu ohodnocení. 24 % odpovědělo spíše ne a 5 % respondentů si myslí že náročnost jejich práce neodpovídá finančnímu hodnocení.

Graf 5.15: Finanční ohodnocení odpovídající náročnosti práce

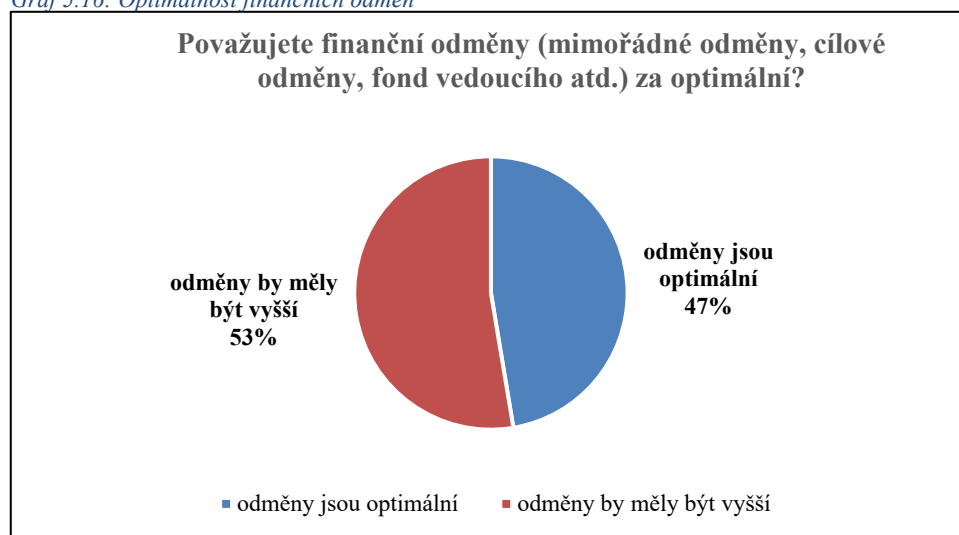


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Považujete finanční odměny (mimořádné odměny, cílové odměny, fond vedoucího atd.) za optimální?

Respondenti měli na výběr ze dvou možností. Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci považují finanční odměny za optimální, nebo by podle nich měly být vyšší. Výsledky této otázky rozdělují zaměstnance na dvě podobně početné skupiny. 53 % respondentů si myslí, že by odměny měly být vyšší a podle 47 % zaměstnanců jsou odměny optimální a jsou s nimi spokojeni. Největší nespokojenost s finančními odměnami byla zjištěna u dělnických pracovníků, přičemž 26 dělníků z celkových 32 odpovědělo, že by odměny měly být vyšší a pouze 6 z nich je s odměnami spokojeno. U technicko-hospodářských a řídicích pracovníků převažuje pozitivní odpověď. Co se týče formy mzdy, vyšší nespokojenost je u tarifně odměňovaných zaměstnanců.

Graf 5.16: Optimálnost finančních odměn



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod?

Výsledky této otázky vyšly velice pozitivně. Největší část (53 %) tvoří zaměstnanci, kteří jsou se současným systémem zaměstnaneckých výhod zcela spokojeni. 44 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano, možnost spíše ne zvolily 2 % a zcela negativně odpovědělo pouze 1 % dotázaných.

Graf 5.17: Spokojenost se současným systémem zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

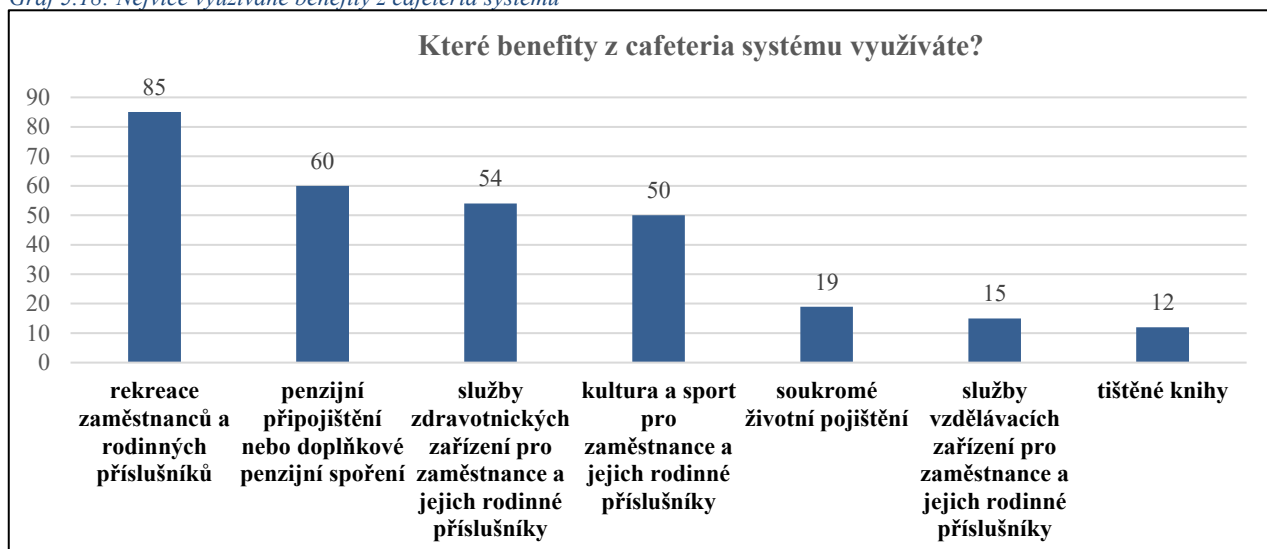
Otázka č. 15: Myslíte si, že jste informováni o všech zaměstnaneckých výhodách ve Vaší společnosti?

Další otázka, jejichž závěry jsou velice kladné se týká informovanosti o zaměstnaneckých výhodách. 53 % respondentů zvolilo možnost ano, možnost spíše ano 41 % a spíše ne 6 %. Zcela negativně neodpověděl nikdo.

Otázka č. 16: Které benefity z cafeteria systému využíváte?

U této otázky bylo úkolem respondentů označit všechny zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci využívají v rámci cafeteria systému. Nejvíce využívaným benefitem je rekreace zaměstnanců a rodinných příslušníků a nejméně je cafeteria systém využíván na tištěné knihy.

Graf 5.18: Nejvíce využívané benefity z cafeteria systému

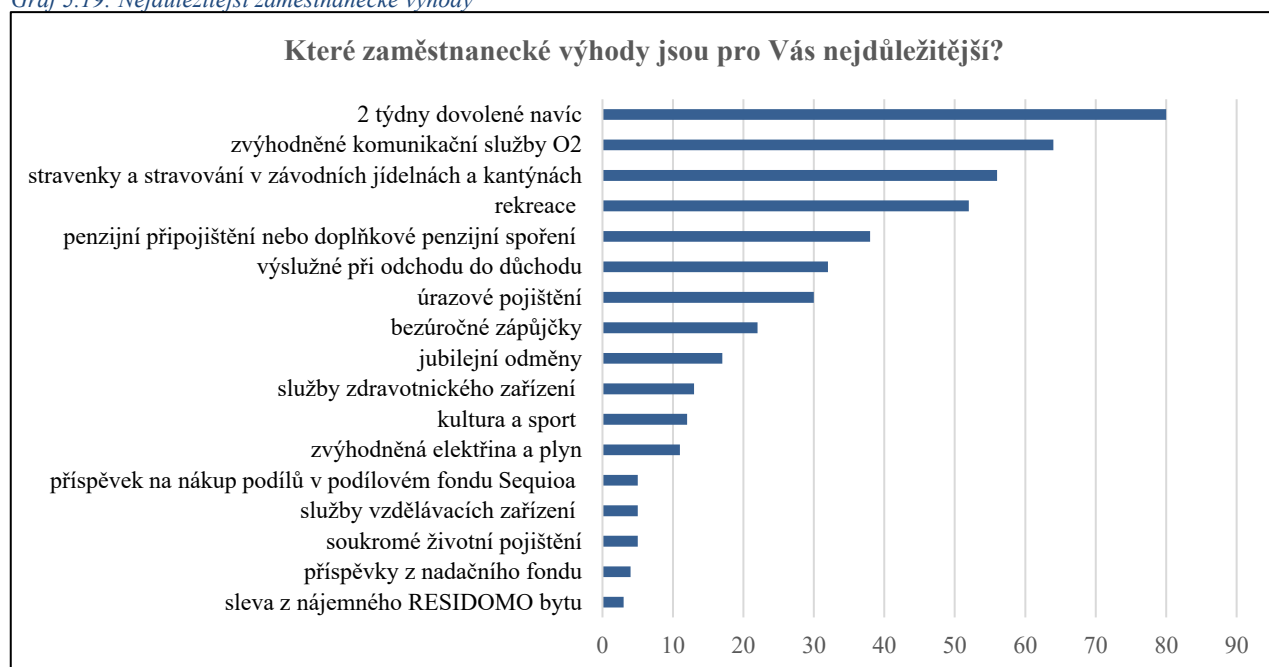


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější?

Zde vybírali zaměstnanci 4 pro ně nejdůležitější zaměstnanecké výhody, z celkově nabízených benefitů společností. Nejdůležitější výhodou jsou pro zaměstnance 2 týdny dovolené navíc, druhou nejvíce zvolenou odpovědí jsou zvýhodněné komunikační služby O2 a třetí jsou stravenky a stravování v závodních jídelnách a kantýnách. Mezi nejméně důležité výhody zaměstnanci řadí slevy na nájemném v RESIDOMO bytech, příspěvky z nadačního fondu, soukromé životní pojištění, služby vzdělávacích zařízení a příspěvek na nákup podílů v podílovém fondu Sequioa.

Graf 5.19: Nejdůležitější zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Který z uvedených benefitů by pro Vás byl nejužitečnější?

Otázka č. 18 směřovala k benefitům, které ve společnosti chybí. Respondenti měli zvolit jeden, který by pro ně byl nejužitečnější, případně doplnit vlastní možnost. Z výsledků lze říci, že nejužitečnější by pro 41 % zaměstnanců byl home office, což byl nejzmiňovanější návrh již v otevřené otázce č. 5. Druhou nejčastěji zvolenou možností je příspěvek na dopravu do zaměstnání (35 %), dále drobné občerstvení na pracovišti (19 %) a 5 % respondentů zvolilo firemní školku, jesle.

6 Shrnutí a doporučení

Systém odměňování, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod je ve společnosti Veolia Energie ČR velice propracovaný. Z otázky č. 1 vyplývá, že snažení firmy se vyplácí a celkově je v očích zaměstnanců vnímána jako vynikající zaměstnavatel. O skvělé péči vypovídá dlouhodobě velmi nízká fluktuace. Ostatně není výjimkou, když absolvent nastoupí do této společnosti hned po škole a ukončí pracovní poměr až v důchodovém věku.

Společnost zaměstnancům nabízí velké množství zaměstnaneckých výhod. Z dotazníkového šetření, konkrétně z otázky č. 14 se ukázalo, že zaměstnanci vnímají tuto oblast velice pozitivně. Dále jsou spokojeni se vztahy s kolegy a s vedením, se vzdělávacími možnostmi a pracovními podmínkami.

Přesto část zaměstnanců není spokojena s výší mzdy a odměn, nadpoloviční část zaměstnanců pociťuje nadměrnou pracovní zátěž, objevuje se problém s informovaností a řada zaměstnanců má výhrady k vzduchotechnice na ředitelství a k velkému množství spolupracovníků v kancelářích. Proto budou následovat doporučení, která by tyto problémy mohla vyřešit.

Téma odměňování součástí hodnotícího pohovoru

Pro zajištění spokojenosti jednotlivých zaměstnanců s jejich odměňováním by bylo přínosné zařadit toto téma do hodnotícího pohovoru. Zaměstnanci by měli pocit, že zaměstnavatel chce slyšet jejich názor a dle možností je ochoten jejich nespokojenost řešit. K realizaci tohoto návrhu nejsou potřeba žádné finanční zdroje, znamenalo by to pouze prodloužení hodnotících pohovorů o několik minut.

Zvýšení příplatku za směnnost

Na základě provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že tarifní zaměstnanci, zejména provozní pracovníci, nejsou spokojeni s odměňováním. Bylo by tedy vhodné zamyslet se nad úpravou některých složek mezd u dělníků. Vzhledem k vysoké zátěži a náročnosti práce ve směnném provozu by mohlo být řešením zvýšení příplatku za směnnost, případně zvýšení mezd či některých odměn tak, aby to bylo ekonomicky únosné pro zaměstnavatele a motivační pro zaměstnance. Pro větší identifikovatelnost jejich nespokojenosti s odměňováním by tomuto kroku mohla předcházet hlubší analýza formou dotazníkového šetření.

Zvýšení příplatku za směnnost by rozhodně předcházelo projednání a schválení společností a odbory, realizace by tedy trvala přibližně půl roku. Směnujících zaměstnanců je 584, současný příplatek činí 15 Kč za hodinu. Pokud by se zvýšil příplatek např. na 20 Kč za hodinu, náklady podniku by se zvýšily měsíčně o částku cca 637 030 Kč ($5 \text{ Kč} * 584 \text{ zaměstnanců} * 163,05 \text{ průměrný měsíční fond pracovní doby} + 33,8 \% \text{ náklady zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění}$).

Zaměstnanecký samoobslužný portál

Z průzkumu spokojenosti vyplynulo, že ne všichni zaměstnanci jsou dostatečně obeznámeni se složkami jejich mzdy a s celkovým odměňovacím systémem ve společnosti. Informace k této oblasti by mohli nalézt v zaměstnaneckém samoobslužném portálu, který je dnes již běžnou součástí mnohých firem.

Zaměstnanecký portál by mohl fungovat jako samostatná webová aplikace, přístupná z jakéhokoli zařízení s přístupem k internetu. Zaměstnanci by se přihlašovali prostřednictvím jejich přihlašovacích údajů. Všem zaměstnancům by byl umožněn bezpečný přístup k potřebným informacím. Portál by mohl být přínosem v těchto oblastech:

- všechny potřebné informace na jednom místě (informace o systému odměňování, popis a výčet jednotlivých složek mzdy na výplatní pásce, evidence benefitů, kolektivní smlouva),
- komunikace mezi firmou a zaměstnancem i mezi jednotlivými zaměstnanci,
- archivace dokumentů (výplatních pásek, evidenčních listů důchodového zabezpečení, pracovní smlouvy atd.),
- možnost nahlížení na své osobní údaje a případné nahlášení změny.

Zaměstnanecký portál by mohl vyřešit nedostatečnou informovanost, zjednodušit a urychlit proces předávání dat a informací. Mohl by také být podle potřeb společnosti doplněn o další funkce.

Realizaci by předcházelo výběrové řízení pro volbu dodavatele, jehož návrh portálu by nejvíce vyhovoval požadavkům společnosti. Výběrové řízení a následné uvedení do provozu by trvalo 6 měsíců až 1 rok. Náklady na zavedení tohoto portálu by se mohly pohybovat mezi 36 000 Kč až 50 000 Kč. K obsluze portálu by byli potřeba

minimálně 2 zaměstnanci. Měsíční náklady by tedy činily výplatu dvou zaměstnanců tzn. 70 000 Kč až 80 000 Kč.

Zavedení home office

Z dotazníku průzkumu spokojenosti vyplynulo, že jsou zaměstnanci vcelku spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Přesto bych ale navrhla částečnou, či úplnou práci z domu pro zaměstnance, u kterých je to možné. Jak v otevřené otázce č. 5, tak v otázce týkající se chybějících benefitů č. 18 byla tato odpověď zmíněna velkou částí respondentů. Možnost práce z domu by byla přínosem např. pro zaměstnance, kteří dojíždějí do zaměstnání, vyhovuje jim flexibilní pracovní doba nebo pro rodiče s malými dětmi. Mohl by být také vyřešen problém nespokojenosti se vzduchotechnikou a klimatizací na ředitelství společnosti. Bylo by sníženo množství zaměstnanců v kancelářích, čímž by se vyřešil problém vydýchanosti vzduchu, nespokojenosti s klimatizací a zlepšilo by se soustředění zaměstnanců na práci.

Zavedení by pravděpodobně nebylo časově náročné, předcházet by mu nákup notebooků a instalace potřebných nástrojů. Náklady na jeden notebook by byly 15 000 Kč až 20 000 Kč. Někteří zaměstnanci firemní notebooky již mají. Celková částka nákladů by záležela na tom, kolika zaměstnancům společnost umožní práci z domu. Realizace tohoto návrhu by mohla snížit náklady společnosti, které vkládá do pracovního prostoru pro zaměstnance.

Zrušení některých benefitů

V souvislosti se zavedením home office by bylo vhodné přehodnotit některé zaměstnanecké výhody. Z otázky č. 17 vyplynulo, že nejméně využívanými benefity jsou: slevy na nájemném v RESIDOMO bytech, příspěvky z nadačního fondu, soukromé životní pojištění, služby vzdělávacích zařízení a příspěvek na nákup podílů v podílovém fondu Sequioa.

Slevy na nájemném v RESIDOMO bytech stojí měsíčně společnost 80 000 Kč až 90 000 Kč a příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění 200 000 Kč až 300 000 Kč měsíčně, tzn. že zrušením jen těchto dvou benefitů by společnost ušetřila 280 000 Kč až 390 000 Kč měsíčně. Tyto ušetřené náklady by mohly být použity pro realizaci home office.

Řešení nadměrné pracovní zátěže

Z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 59 % respondentů pociťuje nadměrnou pracovní zátěž, proto by se společnost měla zaměřit na analýzu pracovní vytíženosti jednotlivých pracovníků a v případě prokázání nadměrné zátěže u daného zaměstnance předat část jeho pracovních povinností na méně vytíženého zaměstnance.

Nejméně nákladným způsobem na zjištění pracovní vytíženosti zaměstnanců by byl interní audit ve spolupráci s vedoucími útvarů, který by trval přibližně 3 měsíce. V případě externího auditu by byly náklady min. 500 000 Kč.

7 Závěr

Je velice složité nalézt soulad mezi spokojeností zaměstnanců s odměňováním a ekonomickými možnostmi zaměstnavatele. Každý zaměstnanec má jiné potřeby, tudíž neexistuje jednotný návod, jak sestavit ideální systém odměňování. Proto by se na tuto oblast měl každý zaměstnavatel svědomitě zaměřit.

Cílem této práce bylo zhodnotit systém odměňování v energetické společnosti Veolia Energie ČR a. s., prostřednictvím zjištění spokojenosti zaměstnanců s odměňováním. K průzkumu spokojenosti byla využita metoda dotazování, a to formou písemných a online dotazníků, které byly následně vyhodnoceny.

Společnost nabízí pestrou škálu zaměstnaneckých výhod, což si zaměstnanci, jak se zdá uvědomují. V dotazníkovém šetření vyhodnotili tuto oblast velice pozitivně, ač by rozhodně uvítali možnost práce z domu. Co se týče nepeněžních odměn, velice pozitivně zaměstnanci vnímají vztahy s kolegy a s vedením, široké vzdělávací možnosti a dobré pracovní podmínky. Problémem se ale ukázala nadměrná pracovní zátěž, nespokojenost provozních pracovníků se mzdou a odměnami, nedostatečná informovanost a vzduchotechnika na ředitelství společnosti.

Tento zaměstnavatel si uvědomuje, jak jsou zaměstnanci ke správnému fungování společnosti důležití, proto věnuje velkou pozornost tomu, aby jim byly poskytnuty optimální pracovní podmínky, aby ve firmě pracovali rádi, a především byli motivováni k co nejlepším výsledkům. Společnost vkládá do péče o zaměstnance nemálo finančních prostředků, čímž jim v této oblasti zajišťuje nadstandartní podmínky. Z provedeného dotazníkového šetření ostatně vyplynulo, že celkově je společnost vnímána zaměstnanci jako velmi dobrý zaměstnavatel, ale i přesto bylo nalezeno pár nedostatků, které v oblasti odměňování zaměstnanci pocítují. Byly proto navrženy doporučení, s jejichž aplikací by bylo možné tyto nedostatky odstranit, nebo je zmírnit a přispět tak k ještě vyšší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Veolia Energie ČR.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BRŮHA, D., P. BUKOVJAN, H. ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty 2020*. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7554-201-4.
3. ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
4. HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.
5. HORVÁTHOVÁ, Petra, et al. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
7. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
8. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
11. KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
12. MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. 2. upr. a dopl. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. ISBN 978-80-2484-158-8.
13. MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vyd. I. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
14. SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

15. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-2475-212-9.
16. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
17. ŠUBRT, B., Z. LEIBLOVÁ, V. PŘÍHODOVÁ, et al. *Abeceda mzdové účetní 2020*. Olomouc: ANAG, 1996. ISBN 978-80-7554-253-3.
18. TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.
19. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
20. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-2474-642-5.
21. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2473-948-9.

Elektronické dokumenty

22. Biodiverzita [online]. [cit. 2020-02-19]. Dostupné z: <http://www.biodiverzita-veolia.cz/>
23. Etický kodex Veolia [online]. [cit. 2020-02-05] Dostupné z: <https://www.vecr.cz/sites/default/files/asset/document/eticky-kodex-veolia.pdf>
24. Konsolidovaná výroční zpráva 2017 [online]. Ostrava: Veolia Energie a. s., 2018 [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://www.vecr.cz/sites/default/files/asset/document/vyrocní-zprava-veolia-energie-cr-2017.pdf>.
25. Konsolidovaná výroční zpráva 2018 [online]. Ostrava: Veolia Energie a. s., 2019 [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: https://www.vecr.cz/sites/default/files/asset/document/vz_vecr_cz_2018.pdf.
26. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. MPSV: Nařízení vlády č. 347/2019 Sb. ze dne 9. prosince 2019 [online]. MPSP [9. 12. 2019]. Dostupný z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/977663/NV+%C4%8D.+347_2019+Sb..pdf/dea122dd-91b8-96f3-f18c-3e37893c00c5.
27. VEČR [online]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://www.vecr.cz/>
28. Veolia [online]. [cit. 2020-02-07] Dostupné z: <https://www.veolia.cz/>

29. Zákon č. 262/2006 Sb. v aktuálním znění, zákoník práce [online]. Dostupný z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Ostatní

30. Kolektivní smlouva Veolia Energie ČR a. s.
31. Interní dokumenty společnosti

Seznam zkratek

apod. – a podobně

a. s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

cca - cirka

č. – číslo

ČR – Česká Republika

Kč – Koruna česká

MBO - Management by Objectives

např. – například

Sb. – sbírka

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

tj. – to je

tzv. - takzvaný

Prohlášení o využití bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 28. 5. 2020

Michaela Toumanová
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 - [Dotazník](#)

Příloha 1

Dotazníkové šetření na téma „spokojenost zaměstnanců s odměňovacím systémem ve společnosti Veolia Energie ČR, a.s.“

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce s názvem „Zhodnocení systému odměňování v energetické společnosti“. Spokojení zaměstnanci jsou základem každé prosperující firmy, proto zjišťuji stav spokojenosti zaměstnanců se současným odměňovacím systémem ve firmě Veolia Energie ČR a. s. a po vyhodnocení dotazníků se pokusím navrhnout změny, které by mohly společnost inspirovat ke zlepšení. Proto bych ráda znala i Váš názor. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji za pomoc, i za Váš čas.

1. Vnímáte Vaši společnost jako dobrého zaměstnavatele? (Označte jednu odpověď.)

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

2. Přidělte body podle toho, jak jste spokojen/a s jednotlivými oblastmi. (1 – nejhorší, 5 – nejlepší)

Zpětná vazba za odvedenou práci	1	2	3	4	5
Možnost získat nové schopnosti a dovednosti	1	2	3	4	5
Možnost kariérního růstu	1	2	3	4	5
Vztahy s vedením	1	2	3	4	5
Vztahy s kolegy	1	2	3	4	5

3. Pociťujete nadměrnou pracovní zátěž? (Označte jednu odpověď.)

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

4. Jste spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti? *(např. pracovní prostředí, pomůcky k práci, technologie, programy, stroje, dostatek času na úkoly)*

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

5. Jak byste zlepšil/a podmínky na pracovišti a co by mohlo zjednodušit Vaši práci?

.....

6. Jste dostatečně informováni o systému odměňování ve Vaší firmě? *(Označte jednu odpověď.)*

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

7. Jakým způsobem jste informováni o změnách ve mzdovém systému ve Vaší firmě? *(Je možné označit i více možností, případně doplnit jiný způsob.)*

- ☐ nadřízený
- ☐ kolektivní smlouva
- ☐ spolupracovníci
- ☐ porady
- ☐ informační nástěnky

jinak.....

8. Jste dostatečně srozuměni s tím, jaké složky odměn jsou součástí Vaší mzdy?

(Označte jednu odpověď.)

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

9. Jakým způsobem jste odměňován/a?

- ☐ tarifní mzdou
- ☐ smluvní mzdou

10. Jaká je průměrná výše Vaší čisté mzdy?

- ☐ méně než 20 000
- ☐ 21 000 – 26 000
- ☐ 27 000 – 32 000
- ☐ 33 000 – 37 000
- ☐ 38 000 a více

11. Jste spokojen/a s výší mzdy? (Označte jednu odpověď.)

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

12. Myslíte si, že náročnost vaší práce odpovídá Vašemu finančnímu ohodnocení? (Označte jednu odpověď.)

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

13. Považujete finanční odměny (mimořádné odměny, cílové odměny, fond vedoucího atd.) za optimální?

- ☐ odměny jsou optimální
- ☐ odměny by měly být vyšší

14. Jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod? (Označte jednu odpověď.)

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

15. Myslíte si, že jste informováni o všech zaměstnaneckých výhodách ve Vaší společnosti? (Označte jednu odpověď.)

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

16. Označte všechny benefity ze systému caterie (osobního účtu), které využíváte.

- ☐ penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření
- ☐ soukromé životní pojištění
- ☐ rekreace zaměstnanců a rodinných příslušníků
- ☐ služby zdravotnických zařízení pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
- ☐ služby vzdělávacích zařízení pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
- ☐ kultura a sport pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
- ☐ tištěné knihy

17. Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější? (Označte tři odpovědi.)

- ☐ penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření
- ☐ soukromé životní pojištění
- ☐ rekreace
- ☐ služby zdravotnického zařízení
- ☐ služby vzdělávacích zařízení
- ☐ kultura a sport
- ☐ tištěné knihy
- ☐ 2 týdny dovolené navíc
- ☐ stravenky a stravování v závodních jídelnách a kantýnách
- ☐ bezúročné zápůjčky
- ☐ jubilejní odměny
- ☐ výslužné při odchodu do důchodu
- ☐ úrazové pojištění
- ☐ příspěvek na nákup podílů v podílovém fondu Sequioa
- ☐ zvýhodněné komunikační služby O2
- ☐ příspěvky z nadačního fondu
- ☐ zvýhodněná elektřina a plyn
- ☐ sleva z nájemného RESIDOMO bytu

18. Níže uvedené výhody Váš zaměstnavatel momentálně nenabízí. Označte jednu, která by pro Vás byla nejužitečnější, případně doplňte jinou.

- ☐ drobné občerstvení na pracovišti (např. čerstvé ovoce, zelenina)
- ☐ home office (práce z domova u pozic kde je to možné)
- ☐ příspěvek na dopravu do zaměstnání
- ☐ firemní školka, jesle

jiné.....

19. Jste Muž / Žena

20. Kolik je Vám let?

- ☐ 25 a méně
- ☐ 26 – 40
- ☐ 41 - 55
- ☐ 56 a více

21. Patříte do skupiny:

- ☐ dělníci
- ☐ technicko-hospodářští pracovníci
- ☐ řídící pracovníci

22. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 5 roky
- ☐ 6 - 15 let
- ☐ 16 a více let

(Zdroj: Vlastní zpracování)